نموذج ترخيص

أنا الطالب: شروق خالد حسين أبو عجميه أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

التخطيط الاستراتيجي واثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة تحليلية لاراء العاملين

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: شروق خالد حسين ابو عجميه

التوقيع:

التاريخ: ٨٨/ ٢٠١٣

التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة تحليلية لآراء العاملين

إعداد

شروق خالد حسين أبو عجمية

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

آب، 2013

قرار لجنة المناقشه

نوقشت هذه الرسالة (التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة تحليلية لآراء العاملين) وأجيزت بتاريخ 2013/7/21.

<u>اعضاء لجنة المناقشه</u>	<u>التوقيع</u>
د. موسى سلامة اللوزي، (مشرفاً) **أستاذ – سلوك تنظيمي وموارد بشرية**	....
د. عادل يعقوب الشمايلة (عضواً) **أستاذ مساعد – مالية عامة**	....
د. سامر عيد دحيات (عضواً) **أستاذ مشارك – إدارة استرتيجية**	....
د. ربحي محمد الحسن (عضواً) **أستاذ مشارك – سلوك تنظيمي (متقاعد)**	....

الإهـــــــــــداء

إلى أمي الغالية والحنون التي طالما كانت الشمعه التي تنير طريقي وتدعمني

إلى من ضحت وصبرت حتى أصل الى ما وصلت إليه، حفظها الله

إلى روح جدتي الطاهره، التي طالما كانت ولا زالت الأمل الذي يعبر إلى قلوبنا، فهي من علمتنا أنه لا مستحيل مع وجود الإراده

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يتوانوا لحظة في تقديم النصح والإرشاد لي، فكانوا بمثابة الأب الحاني على أولاده

شـــــــكـــــــــر وتـــــقـــديـــــــــــــــر

إلى من كان أباً حانياً، قبل أن يكون أستاذاً ومعلماً، الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

فلا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور موسى اللوزي،

فقد كان نعم المرشد والموجه والاستاذ والمربي، فطالما كان لإرشاداته وتوجيهاته ونصائحه كل الأثر حتى آلت الدراسة الى ما هي عليه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لأساتذتي أعضاء هيئة المناقشه لإقتراحاتهم وتوجيهاتهم.

كما أود أن أشكر أصدقائي، فطالما رسموا لي الأمل وقدموا لي الدعم المعنوي.

لهم جميعا عظيم الشكر والاحترام والتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الاردنية: "دراسة تحليلية لاراء العاملين"

إعداد

شروق أبو عجمية

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية. وقد ركزت الدراسة على الإدارتين العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية كونهما حجر الأساس في إعداد الخطط والاستراتيجيات وترسيخ هذه المفاهيم في أذهان العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابه على أسئلتها تم تطوير استبانه مكونه من (45) فقره تم توزيعها على عينه مكونه من (210) فرداً من المدرين في الإدارتين العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية، استرجع منها (203) استبانة أي ما نسبته (96.7%)، ولقد استخدمت الأساليب الاحصائية المناسبه لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذا دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية المنظمة في المؤسسات العامة الأردنية.
2. يوجد أثر ذا دلالة احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق فاعلية المنظمة في المؤسسات العامة الأردنية.
3. يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات والسياسات) في تحقيق فاعلية المنظمة في المؤسسات العامة الأردنية.

4. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة تعزى إلى العوامل الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وبناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف رصد متغيرات البيئتين المختلفة، وعكس نتائج التحليل في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.
2. ضرورة صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل موضوعي يعكس قدرات المؤسسة الحقيقية، ويراعي إمكاناتها الداخلية المتاحة.
3. دعوة العاملين في المؤسسة للمشاركة في إعداد رسالة المؤسسة وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

اتسمت الفتره الاخيرة بسرعة وقوة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها، ونتيجة لسرعة التطورات الكبيرة والمتلاحقة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أصبحت سمة يوسم بها هذا العصر، لم تعد أساليب التخطيط التقليدية المستخدمة سابقاً ذات جدوى وقدرة على مواكبة تلك التغيرات المتلاحقة والتكيف معها.

الأمر الذي وضع المؤسسات أمام عدد من التحديات الكبيرة والمتزايدة نتيجة لهذا التطور السريع، فكان لا بد لها من البحث عن أساليب تخطيط حديثة تمكنها من وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات المناسبه، كما وتمكنها من أن تكون مرنة بالقدر الذي يمكنها من الاستجابة السريعة والفورية للتغيرات الحاصلة على مختلف الأصعدة والتكيف معها.

وبما أننا نعيش ومؤسساتنا في هذه البيئة المعقدة والسريعة التغير، فلا بد لرياح التغيير أن تطالنا وتؤثر بنا وبشده، مما يلقي على كاهل الإدارات أعباء الموازنة بين ما ترغب هذه المؤسسات من تحقيقه من أهداف وبين جعلها قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية والاستجابه لها.

وكأحد المفاهيم الإدارية الحديثة فإن "التخطيط الاستراتيجي"، يساعد المنظمة على دراسة وتحليل المتغيرات المختلفة التي تؤثرعليها سواء كانت نابعة من بيئتها الداخلية بما تتضمنه من نقاط قوة وضعف أو الخارجية بما تتضمنه من فرص ومخاطر (العمر، 1998)، فهو مرحلة أساسية وهامة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى، كما أنه بمثابة البوصلة التي تحدد للمؤسسات الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه.

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات، فإن هذا النوع من التخطيط أدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها.

وكما أن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم حديث ذو أهمية كبيرة وذو أثر ايجابي خاصه على المؤسسات التي تطبقه، في المقابل فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية لا يقل أهمية عنه، فهو يمثل أحد المفاهيم الهامة في دراسة وتحليل أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، فتعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه وهي مبرر تطوره ووجوده وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه (بنات، 2002)، فأي تنظيم غير قادر على تحقيق أهدافه، هو تنظيم ضعيف وسيؤول إلى الزوال.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، كونها تلعب دوراً رائداً ومهماً في عمليات التنمية الشاملة وفي المجتمع بشكل عام.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الطويلة الأمد في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير، ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي التي تعود بالفائده على المنظمات ونظراً للعقبات التي ستواجه التنظيم في حال عدم وجود تخطيط استراتيجي فهذا يتطلب استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية .

وفي ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة تحاول البحث في بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، من خلال الإجابه عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية؟
2. ما هو أثر التحليل الاستراتيجي لكل من البيئتين الداخلية والخارجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية؟
3. ما هو أثر صياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المؤسسه، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات، تطوير السياسات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية؟
4. ما مدى تطبيق وممارسة هذا النوع من التخطيط في المؤسسات العامة الأردنية؟
5. مامدى تطبيق وممارسة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية؟

3-1 أهمية الدراسة

يعتبر الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي والعمل به داخل المؤسسات أمراً في غاية الأهمية، فمن خلال البحث في هذا المفهوم تبين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية، وتحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، والارتقاء بالمؤسسات نحو النجاح والاستمرار، فأي مؤسسة تستخدم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بها، حتماً سيكون حليفها النجاح والاستمرارية.

وبما أن هذه الدراسة تبحث في هذا المفهوم الحديث، فأهميتها تكمن فيما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تحاول البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية مستهدفه العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلاّ أنها قليلة هي الدراسات التي ربطت بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية ودراسة أثر هذا النوع من التخطيط على الفاعلية التنظيمية.
2. تتناول هذه الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من المفاهيم الهامة والحديثة في علم الإداره لا سيما في الدول النامية، ومفهوم الفاعلية التنظيمية والذي يمثل أحد المفاهيم الهامة التي تقيس قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه وقياس مدى كفاءة الخطط الاستراتيجية الموضوعة.
3. طبقت هذه الدراسة على المؤسسات العامة الأردنية لما لها من دور حيوي وهام في تقديم خدماتها العامة لأفراد المجتمع ومساهمتها في عمليات التنمية الشاملة.
4. يمكن أن يستفيد المديرون العاملون في المؤسسات العامة الأردنية من نتائج الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بزيادة الوعي لتلك المؤسسات بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودورة في تطوير أدوارها وزيادة فعاليتها وكل هذا بالنهاية يصب في خدمة المجتمع والدولة وينعكس على أدائها وفعاليتها.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
2. التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
3. التعرف على أثر صياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المؤسسه، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات، تطوير السياسات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
4. التعرف على مدى تطبيق وممارسة هذا النوع من التخطيط في المؤسسات العامة الأردنية.
5. التعرف على مدى تطبيق وممارسة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
6. الخروج بتوصيات من شأنها أن تعزز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والذي بدوره يؤدي إلى تطوير وتحسين فاعلية وأداء المؤسسات .

5-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: **لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.**

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية بأبعادها) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1:1: لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (من فرص ومخاطر) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-1:2: لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (من نقاط قوة وضعف) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-2: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المنظمة، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطويرالاستراتيجيات، تطوير السياسات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-2:1: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لرسالة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-2:2: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-2:3: لايوجد أثر ذا دلاله احصائية لتطوير الاستراتيجيات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-2:4: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لتطوير السياسات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

H02: **لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).**

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للجنس.

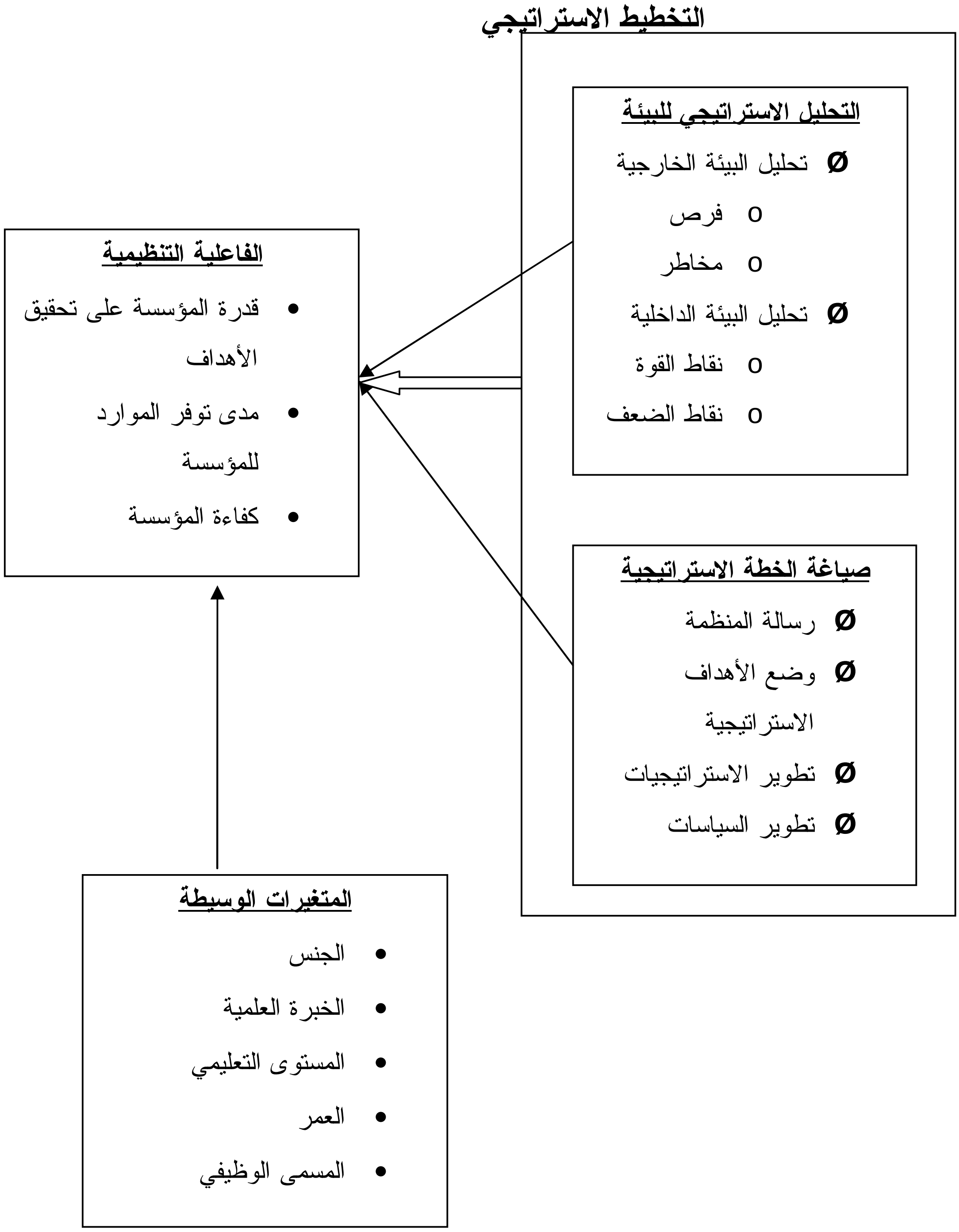
H02-2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للعمر.

H02-3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

H02-4: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.

H02-5: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي.

6-1 نموذج الدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة بالاستعانة (Daft, 2010, p103)، (الخطيب، 2003)، و (القطامين، 2002)

1-7 الدراسات السابقة

بناءً على المسح الذي أجري للدراسات السابقة لوحظ توفر العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تتعلق بمتغيرات هذه الدراسة، ولكن هناك عدد محدود جداً من الدراسات التي ربطت التخطيط الاستراتيجي بالمتغير التابع موضوع الدراسة، وقامت معظم هذه الدراسات بدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا، في حين قامت هذه الدراسة بتناول هذا الموضوع من خلال التعرف على آراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى. لذا فإن موضوع هذه الدراسة "**التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية**" يعد من الموضوعات القليلة والتي لم يتم البحث فيها بشكل موسع كما هو الحال في هذه الدراسة.

يشتمل هذا الجزء على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين، المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعامل المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

من الدراسات التي بحثت في التخطيط الاستراتيجي ما جاء في دراسة الغزالي (2000)، فقد هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وكذلك معرفة مدى تأثير اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي على درجة ممارستة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية، وأن غالبية المديرين لديهم فهم للتخطيط الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين حجم المؤسسة مقاساً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها، كما وتبين أن المؤسسات العامة الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة متوسطة.

وأكدت دراسة الحوسني (2008) على ما جاء في دراسة الغزالي (2000) فيما يتعلق بدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة متوسطة من قبل الإداريين، وهدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان استناداً إلى الأدب المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وواقع تطبيقه الحالي في الوزارة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وجاءت دراسة الحسن والعفيف (2010) مؤكدة على ما جاء في دراسة الغزالي (2000) من حيث وجود اتجاهات ايجابية لدى المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، إلاّ أن دراسة الحسن والعفيف (2010) تناولت دراسة أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مقتصرة على الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتها نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي. وقد توصل الباحثان إلى وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفرده في التخطيط الاستراتيجي.

كما حاول Giovanni et al. (2012) في دراسته الكشف عن عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الايطالية، محدداً بعدين للتخطيط الاستراتيجي: الأول يركز على العملية والآخر على جوهر الخطة، وقد تم إجراء العديد من البحوث التجريبية لتحديد ما إذا كان يرتبط حجم الجامعة مع جودة التخطيط الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين حجم الجامعة وبين العملية وجودة الخطة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الغزالي (2000) من حيث تأكيدهما على وجود علاقة بين حجم المؤسسة وممارسة التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة النجار (2001) فقد تناولت دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، من حيث مدى وضوح المفهوم وممارسته، وما هي الخصائص السلوكية التي يتمتع بها المديرون في تلك المنظمات، وما هي المعوقات البيئية الداخلية والخارجية الرئيسية الأكثر أهمية التي تقف أمام هذه المنظمات وهي بصدد ممارسة المفاهيم العلمية للتخطيط الاستراتيجي، وما هي العوامل المؤثره على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وقد خلصت الدراسة إلى أن المستوى التعليمي للمدير يؤثر على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أما بقية الخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين التي تناولتها الدراسة لم يظهر لها أثر معنوي في هذا الشأن، كما تبين من هذه الدراسة أن المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد لاتمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، وأن اهتمام المدرين يتركز على الأمور التنفيذية والممارسات اليومية أكثر من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، كما تبين وجود ثلاثة متغيرات من متغيرات البيئية الداخلية، لها علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية في تأثيرها على ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي.

وأوصى الباحث باستحداث وحدة إدارية تنظيمية للمنظمات الصغيرة في غرف الصناعة المختلفة، تهتم بأمور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة، كما أوصى بضرورة رفع المستوى التعليمي للمديرين فيها.

وجاءت دراسة باوادي (2008) لتؤكد على ما جاء في دراسة النجار (2001) من حيث وجود أثر لمتغيرات البيئة الداخلية على عملية التخطيط الاستراتيجي، إلاّ أن باوادي كان أكثر اتساعاً في تناول عدد أكبر من متغيرات البيئة الداخلية التي تؤثرعلى فاعلية الموارد البشرية وكفاءة الأداء داخل التنظيم وعلى عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة حضرموت من خلال الكشف عن مواطن القوة والضعف في كل من مكونات البيئة التنظيمية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة. وتوصل الباحث إلى وجود ضعف في مكونات البيئة الداخلية لجامعة حضرموت ومكونات التخطيط الاستراتيجي، وأن الجامعة لا زالت غير مهيأه لتبني النهج الاستراتيجي حتى تتغلب على المعوقات التي تعيقها.

وفي دراسة مصري (2006) أجرى الباحث دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المنظمات السورية للكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي. وخلصت هذه الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وعدم توفر الإمكانات المادية اللازمة والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة.

أما دراسة العجمي (2007) فهدفت إلى تحليل آراء بعض قيادات مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الكويت لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، واستكشاف مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى تلك القيادات الإدارية، وكذلك تحديد فيما إذا كان هناك تأثير للخصائص الشخصية لتلك القيادات الإدارية كالعمر والمؤهل العلمي والخبرة والخصائص التنظيمية لهذه المؤسسات مثل طبيعة عملها وحجمها وعمرها ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في دولة الكويت وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن اتجاهات القادة الإداريين في القطاعين العام والخاص ايجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن هناك ثمة انخفاض في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جميع المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة، وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء القيادات الإدارية بين القطاعين العام والخاص بشأن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وقد تعارضت نتائج دراسة مصري (2006) مع دراسة العجمي (2007)، فقد تفاوتت توجهات المديرين في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام والخاص في المنظمات السورية حيث أثبتت هذه الدراسة وجود توجه محدود لدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية في القطاع العام خلافاً للقطاع الخاص، بينما أكدت دراسة العجمي (2007)

على وجود توجهات ايجابية لتطبيقه في كل من القطاعين العام والخاص في الكويت وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء القيادات الإدارية بين كل من القطاعين العام والخاص في الكويت بشأن درجة وضوحة.

دراسة Malunga (2007) التي هدفت إلى تحسين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في خمس مؤسسات محلية غير حكومية في ملاوي (MALAWI)، أكدت على ما جاء في دراسة العجمي (2007) من حيث أن مستوى تطبيق الخطط الاستراتيجية كان منخفضاً في هذه المؤسسات، وذلك يعود لضعف الاستقلال المالي لها وتدني قدرة مجالس الإدرة والمديرين على المساهمة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي. واوصت الدراسة بالبحث عن مصادر تمويل بديلة وتطوير مهارات المديرين في التفاوض مع الجهات المانحة وفي إعداد الخطط الاستراتيجية.

دراسة Ismail et al. (2007) فقد هدفت إلى استكشاف الوضع الراهن والمشاكل والفوائد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في الجامعات الحكومية الماليزية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية الماليزية لديها وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات. وأوصى الباحث بتكريس الوقت والجهد والموارد اللازمة للمبادرة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات بنجاح.

وتعتبر دراسة William and John (2008) بأنها دراسة حالة حول التخطيط الاستراتيجي في شركة جنرال اليكتريك الأمريكية، واستندت الدراسة على تحليل خطط الشركة خلال الفترة 1940 -2006، ومقابلات مع رئيسها الحالي وبعض الرؤساء السابقين. كما أظهرت الدراسة بأن دعم الرئيس التنفيذي ضروري لبقاء التخطيط الاستراتيجي وحيويته، كما أن أنسياب المعلومات ومشاركة المديرين في كل المستويات الإدارية يعتبر عنصراً حاسماً في تحقيق التكامل والفاعلية في نظام التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يعكس التغيرات في أهداف الشركة وأساليب القيادة.

وبحثت دراسة عواد (2009) في أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصل الباحث إلى أن هناك تأثيراً هاماً لأبعاد المرونة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات لكل من المديرين والمستشارين لديهم مثل تشجيعهم على استخدام أبعاد متنوعة من المرونة الاستراتيجية بوضع الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد تشابهت نتائج كلا الدراستين من حيث التأكيد على أهمية مرونة التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

وهدفت دراسة عبيد (2009) للبحث في تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تصميم رؤية ورسالة فاعلة تخاطب بها مجتمع المعرفة المحلي والعالمي، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى افتقار مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها المختلفة للأسس والمعايير العلمية السليمة التي تبنى عليها الرؤية والرسالة ووجود خلط بين مصطلحات عناصر التخطيط الاستراتيجي. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية والعربية التخطيط الاستراتيجي وفق السمات والمواصفات والأسس والمعايير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة Saenz فقد بحثت في أثر التخطيط الاستراتيجي وعمليات التنفيذ على نجاح الأعمال الصغيرة في المكسيك، بالإضافه إلى محاولة تحديد المدى الذي تؤثر فيه مستويات التخطيط الاستراتيجي وعمليات التنفيذ على نجاح تلك المنظمات مقاسة بحجم المبيعات ونمو العاملين. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ التخطيط ونجاح الأعمال مقاسة بزيادة المبيعات. وأوصت الدراسة القيادات بتحليل أثر القياده التعليمية والحكومية على نجاح عمليات التنمية والتخطيط وتنفيذها، كما أوصت بضرورة العمل على تحليل العوامل الاخرى التي تعيق نمو مؤسسات الأعمال الصغيرة.

وفي دراسة Jean - Charles (2012) حاول الباحث بيان تأثير نظامي الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن) على الأداء والكفاءات الإدارية للعاملين في الإدارة الوسطى في القطاع العام في وزارة الدفاع الكندية. وأوضحت الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن قد طبقا بشكل جيد في وزارة الدفاع الكندية، كما توصلت إلى أن مديري الإدارة الوسطى العاملين في الوزارة لديهم تصور بأن استخدام التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن لهما تأثير ايجابي على أدائهم العام وعلى الكفاءات الإدارية، وإلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

وقد تشابهت نتائج كلا الدراستين السابقتين من حيث التأكيد على أثر التخطيط الاستراتيجي بصورة ايجابية على نمو العاملين وتطورهم وأدائهم ونجاح أعمالهم. ولكن كانت دراسة Jean - Charles (2012) أكثر اتساعاً من حيث اشتمالها على دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين إلى جانب التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية):

من الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) ما جاء في دراسة السالم وآل ياسين (2002) للكشف عن أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة في شركات القطاع الصناعي العراقي لتحسين عملية التكيف وفاعليتها التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم التأكد البيئي يزداد كلما تنوعت وتعددت العوامل البيئية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الاتجاه إلى تخويل أو تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى وعدم حصرها بيد المدير، وكذلك تبسيط الإجراءات وتقليص النمطية في الأعمال. وجاءت نتائج هذه الدراسة مؤكده على وجود علاقه ايجابية قوية بين الخصائص الهيكلية ومؤشرات فاعلية أداء الشركات الصناعية التي خضعت للدراسة، وتبين عدم وجود فروقات معنوية بين الأقسام التي استهدفتها الدراسة في مستويات الفاعلية.

وكذلك دراسة الفهداوي (2004) فقد هدفت إلى تحليل أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، لدى القيادات الإدارية في جامعة مؤته – الأردن، ضمن المستويات: مساعد رئيس، مدير مركز أو وحده، مدير دائره، مساعد مدير، رئيس ديوان). وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تصورات المستجيبين للتصميم البيروقراطي كانت مرتفعة بينما كانت تصوراتهم نحو التصميم الادهوقراطي (نمطاً متطوراً من التصميم التنظيمي يخرج بالمنظمة إلى حاله الهدفية والقصدية وإلى كيفية التعامل مع حالات التشابك والتعقيد وإشاعة سلطة المديرين) متوسطة، وتبين وجود علاقه ذات دلاله احصائية موجبه بين التصميم التنظيمي كمتغير مستقل وفاعلية المنظمة كمتغير تابع.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فاعلية المنظمة فقد جاءت دراسة عقيل (2006) في محاوله للكشف عنها في شركة افريقيا للهندسة وشركات أخرى في ليبيا، وقد انتهج الباحث أسلوب المنهج الوصفي الاستقرائي، وانحصرت فترة الدراسة بين عامي 2000 - 2004. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج النظرية والعملية، فعلى المستوى النظري تبين أن أفضل تصنيف لطبيعة التركيب التنظيمي هو الاعتماد على التصنيف من حيث طبيعتها إلى نوعين هما: التركيب ذو الطبيعة الآلية، والتركيب ذو الطبيعة العضوية، كما أثبتت الدراسة بأن استراتيجية المنظمة وتركيبها التنظيمي هما مسألتان هامتان لكونهما أساس فاعلية المنظمة ونجاحها. أما على المستوى العملي فقد وجد ميل إلى الرسمية في المنظمات التي بحث فيها وسيادة الاتصالات العمودية في التركيب التنظيمي أكثر من الأفقية في انتقال الاوامر والتعليمات، كما تبين وجود رغبة في التأكيد على التخصص في العمل.

وبناءً على نتائج الدراسات الثلاث السابقة نلاحظ تأكيدهم على وجود أثر لكل من التصميم التنظيمي والتركيب التنظيمي والخصائص الهيكلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فهم أساس فاعلية المنظمة ونجاحها.

وتقصى Kwan (2002) في دراسته العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج. وقد خلصت النتائج إلى وجود ارتباط ايجابي بين الفاعلية التنظيمية وكل من قوة الثقافة والتطابق الثقافي، وسلبي مع ثقافة الامتثال والإذعان، كما أثبتت بأن أبعاد الفاعلية ذات العلاقة بالمؤسسة والعاملين تعتبر أكثر أهمية من تلك ذات العلاقة بالطلبة في أكاديميات جامعة هونج كونج، وأشارت النتائج إلى أن أنواع الثقافة التطويرية والجماعية هي بمثابة محددات قوية على الفاعلية التنظيمية أكثر من أنواع الثقافة الهيكلية والعقلانية.

وفي نفس السياق جاءت دراسة Willis (2010) لتؤكد على ما جاء في دراسة Kwan (2002) من حيث أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحسين الفاعلية التنظيمية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم عن بعد وفي محاولة منها لتحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي يظهر لها ارتباط مع فاعلية منظمات التعليم عن بعد، وأشارت هذه الدراسة إلى أن نجاح هذه الكليات والجامعات يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق رسالة المنظمة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية.

وجاءت دراسة Ekeland (2005) هادفة إلى محاولة فهم العلاقة بين كل من الالتزام التنظيمي وأسلوب القياده التحويلية والفاعلية التنظيمية في جامعة تكساس، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي الوجداني وأسلوب القيادة.وتقصى Tseng (2010) في دراسته أثر ممارسات منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايوان. وقد أظهرت النتائج بأن ممارسات منظمة التعلم تعتبر عاملاً هاماً يؤثر على كل من الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وقد تبين وجود علاقة ايجابية وسطيه بين ممارسات منظمة التعلم والفاعلية التنظيمية، وعلاقة ايجابية قوية بينها وبين الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة وسطية مع الفاعلية التنظيمية، في حين أن للفاعلية التنظيمية تأثير ايجابي ضعيف على الالتزام التنظيمي. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات المتعلقة بالممارسات الإدارية حيث أن تقوية ممارسات منظمة التعلم هي الطريق الحكيم الذي يقود إلى الفاعلية التنظيمية، كما أن هذه الممارسات جيده لتطوير الالتزام التنظيمي وهذا التطوير يسرع في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وقد التقت نتائج دراسة Ekeland (2005) مع دراسة Tseng (2010) من حيث وجود أثر للالتزام التنظيمي على الفاعلية التنظيمية ولكن توسع الأول في دراسة أثر أسلوب القياد التحويلية إلى جانب الالتزام التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.

وفي دراسة المطيري (2007) هدف الباحث للتعرف على أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى التعرف على الفروق في أثر التفويض الإداري على فعالية الموظفين التنظيمية في تلك الوزارات باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر) والوظيفية (الخبرة والمؤهل العلمي). وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كان فوق المتوسط، كما أثثبتت الدراسة بأن هناك أثر لتفويض السلطة على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، وتبين أيضًا وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية تعزى إلى متغير العمر ومتغير الخبره، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة من أجل زيادة أداء الموظفين في الوزارات، والعمل على تحديد المسؤوليات بشكل واضح ومكتوب للأفراد الذين تفوض اليهم السلطات تجنباً للغموض، وضرورة وجود جهة يمكن أن يتم اللجوء إليها عند حدوث خلاف حول الصلاحيات والمسؤوليات.

في حين تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المهداوي (2008)، التي بحثت في واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن الدراسة الاولى أثبتت وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية تعزى للعمر والخبرة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي، بينما أظهرت دراسة المهداوي (2008)عدم وجود تباين لمتغيرات الجنس وسنوات الخبره والعمر على الفاعلية التنظيمية، في حين أثبتت نتائج التحليل وجود تباين للمؤهل العلمي.

كما جاءت نتائج دراسة المطيري (2007) منسجمة مع ما ورد في دراسة السالم وآل ياسين (2002) ولتؤكد كلاهما على أهمية تفويض السلطة في رفع فاعلية أداء الموظفين والتنظيم.

أما دراسة الكساسبة (2007) والتي تناولت دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية خلال الفترة 1996 - 2005. وقد تم قياس متغيرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة سنوياً في ضوء المؤشرات الاتية: حجم الاستثمار، الأجهزه، قواعد البيانات، الشبكات والاتصالات. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن المؤسسة حققت جميع الأهداف التي تم قياسها وكانت أكبر نسبة تحسن في هدف العائد على الاستثمار، أما اقل نسبة تحسن فكانت في هدف تحسين الحصول على الموارد البشرية، كما أشارت إلى وجود علاقه ارتباطية معنوية بين كل من حجم الاستثمار والأجهزة والبرمجيات والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف العائد على الكلفه، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين قواعد البيانات والشبكات والاتصالات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة بإعادة النظر في الأنظمة الخاصة بالعطاءات والعاملين وتحديد مؤشرات كمية لجميع أهدافها في خطتها الاستراتيجية والاهتمام بتوثيق البيانات المتعلقة بأهدافها.

وكذلك الأمر في دراسة (2010) Meng التي هدفت إلى بيان دور أنظمة المعلومات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الماليزية، وقد أكدت على ما جاء في دراسة الكساسبة (2007) من حيث وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات والاستثمارات على الفاعلية التنظيمية. وتوصلت الدراسة بأن أنظمة تخطيط موارد المنظمة تسهم في خلق تطورات ايجابية لعشرة أبعاد هامة للفاعلية التنظيمية، كما أكدت على اهمية الاستثمارات لأنظمة المعلومات التي تحقق عوائد ايجابية للتنظيم.

وفي دراسة (2007) Moore، فقد هدف الباحث إلى بيان أثر أسلوب القيادة على الفاعلية التنظيمية في ائتلاف المنظمات الخيرية الأمريكية، متضمنه جنس القائد وحجم الإقليم فيها. وقد أثبتت الدراسة بأن العلاقة بين نمط القياده والفاعلية التنظيمية تتأثر بشكل كبير بجنس القائد والموقع.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتوضيح أثر جنس القائد على العلاقة بين القياده والثقافة التنظيمية في المنظمات غير الربحية ذات الأحجام المختلفة والموجوده في أماكن مختلفة.

أما دراسة (2011) .Hassan et al، فقد هدفت إلى بيان مدى تأثير نهج أنماط اتخاذ القرار المتعلقة بتوزيع الموارد على الفاعلية التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على 24 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وأظهرت النتائج بأن النمط العقلاني والزمالة في عملية صنع القرارات تؤثر ايجابياً على الفاعلية التنظيمية، وعلى العكس فإن الأسلوب الاستبدادي والسياسي في عملية صنع القرار يؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية.

وبناءً على نتائج الدراستين السابقتين نلاحظ تأكيدهما على وجود أثر واضح لنمط القياده واتخاذ القرارات على الفاعلية التنظيمية.

8-1 مايميز هذه الدراسة

إن ما يميز هذه الدراسة هو حداثة وأهمية متغيرات الدراسة، حيث أنها تبحث في التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية. فالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) هو من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة لا سيما في الدول النامية، كما أن البحث في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) هو من المواضيع الهامة التي تسعى كل المؤسسات لتحقيقها، حتى تصبح مؤسسات فاعله.

كما لاحظت الباحثة من خلال البحث في الأدبيات والدراسات السابقة قلة الدراسات التي ربطت مفهومي التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، وبذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي بحثت في هذا الإطار، مما يضفي عليها أهمية.

1-9 التعريفات الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط طويل المدى يركز على تحليل البيئة الداخلية بما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص وتهديدات، ويختص بهذا النوع من التخطيط الإدارة العليا في التنظيم حيث يتم تحديد ما سيكون عليه التنظيم مستقبلاً وكيفية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجة الموضوعة (Suklev and Debarliev, 2012). ويقاس ضمن فقرات الاستبانة من 1- 32.

الفاعلية التنظيمية: هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الموضوعة والتي يطمح في الوصول إليها (Musibau et al., 2011). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة من 33 - 45.

المؤسسات العامة: هي منظمات إدارية عامة تتمتع بالاستقلال المالي والاداري، تدار بصورة لامركزية، إلا أنها تخضع للرقابة الإدارية من قبل السلطة المختصة المركزية وقد تم إنشاؤها لتحقيق أهداف محدده في القانون. (الخوالدة والحنيطي، 2008).

التحليل الاستراتيجي للبيئة: هي المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تتضمن تحليلاً دقيقاً لبعدين أساسيين هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتهدف عملية جمع وتقييم البيانات لكلا البيئتين إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر. (القطامين، 2002). ويقاس ضمن فقرات الاستبانه1 - 12.

تحليل البيئة الخارجية:هي عملية تحليل وتقييم لكافة العوامل الخارجية المحيطة ببيئة التنظيم (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، لتحديد الفرص والمخاطر المحيطة به، مما يمكن التنظيم من استغلال الفرص والاستفاده منها، وتجنب المخاطر والاستعداد لها (الغزالي،2001). وتقاس ضمن فقرات الاستبانه 1 - 6.

تحليل البيئة الداخلية: هي عملية تحليل وتقييم لكافة العوامل الداخلية للتنظيم (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد، الأنظمة والإجراءات)، بهدف بيان نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها (الدجني، 2006). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة 7 - 12.

صياغة الخطة الاستراتيجية: هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط طويلة الأمد مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ويتم فيها تحديد رسالة المنظمة، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات، وتطوير السياسات (القطامين، 2002). وتقاس ضمن فقرات الاستبانه من 13 - 32.

رسالة المؤسسة:هي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله - أو بمعنى آخر سبب وجود المنظمة -، وهذا الغرض هو الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة لها(Daft, 2010). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة من 13 - 17.

الأهداف الاستراتيجية:هي النتائج التي يسعى التنظيم لتحقيقها (Elbanna, 2008). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة 18 - 22.

الاستراتيجية: هي خطة شامله تحدد الوسائل والإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية (Young, 2002). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة 23 - 28.

سياسة المؤسسة: هي الخطوط العامة والعريضة التي توضع من قبل الإدارة العليا والتي ترشد في عملية التنفيذ وتطبيق الاستراتيجية المحددة (Cohen and Cyert, 2007). وتقاس ضمن فقرات الإستبانة من 29 - 32.

الأهداف التنظيمية: هي المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها (Elbanna, 2008). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة من 33 - 35.

توفر الموارد: هي قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المادية والبشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى في الوصول إليها (Martz, 2008). وتقاس ضمن فقرات الاستبانه من 36 - 40.

الكفاءة: هي الموارد البشرية والمادية المتوفره لدى المنظمة، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (Daft, 2010). وتقاس ضمن فقرات الاستبانة من 41 - 45.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يشتمل هذا الفصل على جزأين تعرض خلالهما الموضوعات النظرية وأدبيات الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الأساسية وهما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- **الجزء الاول**: سيعرض موضوعات التخطيط الاستراتيجي، حيث سيتناول هذا الجزء مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، والمقارنه بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهومي التخطيط طويل المدى والإدارة الاستراتيجية، ومراحل التخطيط الاستراتيجي ، كما سيبحث في مدارس التخطيط الاستراتيجي ونماذجه.
- **الجزء الثاني**: يتضمن عرضاً لموضوعات الفاعلية التنظيمية، مفهوم الفاعلية التنظيمية، الفرق بين مفهوم الفاعلية التنظيمية والكفاءة، مداخلها، وأخيراً العوامل المؤثرة عليها.

2-1 الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي

2-1-1 مقدمة

تواجه الإدارة الحديثة عدداً من التحديات الكبيرة والمتزايدة الناجمة عن التطور السريع والتغيرات الحاصلة في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر والذي يشمل كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتنظيمية والتكنولوجية.

وتنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها الهام في منظمات الأعمال باعتبار أن الادارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب ايجاد السبل والوسائل والأدوات والأوعية التنظيمية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة، ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات. ويتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والطريق أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها أو تعديلها تتمثل في قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي. (الغالبي وإدريس،2007)

فقد أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل من أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط هي الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه وإلى أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من التخطيط أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمة ولا تهتم بها.

فالتخطيط الإستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

وللتعرف على التخطيط الاستراتيجي ستتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به، ثم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والفرق بينهما، كما ستتطرق الباحثة إلى مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى والفرق ينهما، ومن ثم التعرف على مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.

وقبل الحديث عن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم منفرد لا بد لنا من التطرق إلى المفاهيم المتعلقة به كالتخطيط والاستراتيجية.

2-1-2 مفهوم التخطيط

تعتبر عملية التخطيط من أهم مراحل العملية الإدارية التي يجب أن توليها المؤسسات الاهتمام المطلوب، فمن خلال هذه المرحلة تحدد المؤسسات ما هي الأهداف التي ترغب بتحقيقها، والطرق التي تمكنها من ذلك، فتحدد الاستراتيجيات والسياسات والموارد المادية والبشرية التي تحتاجها لتحقيق الأهداف وإنجازها على أكمل وجه.

وبما أن التخطبط كما أسلفنا من أهم مراحل العملية الإدارية فقد أولاه الإداريون والباحثون الكثير من الاهتمام، فقد ظهر عدد من التعاريف للتخطيط ، فعرفه Shapiro (2003)بأنه عباره عن عمليه منظمة ومدروسة تعتمد على تحديد الحاجات وإيجاد أفضل الوسائل لتحقيقها، من خلال إطار عمل استراتيجي يمكن المنظمة من تحديد أولوياتها، وتحقيق حاجاتها وأهدافها.

وعرفه الكردي (2010) بأنه أسلوب علمي عملي يقوم على وضع الأهداف الذي يرغب التنظيم في الوصول إليها، وإيجاد الوسائل التي من شأنها المساهمة في تحقيق تلك الأهداف، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث، بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.

أما العفيف (2005) فعرف التخطيط بأنه وضع تصور للمستقبل الذي ترغب المؤسسات في الوصول إليه وتطوير الخطوات والاستراتيجيات الفعالة لتحقيقه، وهو طريقة عقلانية ومنظمة في صنع القرارات وحل المشكلات.

وتعرف عملية التخطيط بأنها عملية تقوم على أساس وضع واختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة قبل اتخاذ أي إجراء، كما أنها عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تقريب الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة وما ترغب في الوصول إليه مستقبلاً. (Nghihanowa, 2007)

وترى الباحثة بأن التخطيط هو عملية مستقبلية تتولى الإدارة العليا في المنظمة القيام بها، حيث يحاول القادة الإداريون التنبؤ بالمستقبل والأحداث والاستعداد لها ووضع الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة في الوصول إليها.

وكنتيجة لعملية التخطيط في المنظمة، فإنه ينتج عدد من الخطط التي تشمل كافة أنشطة المنظمة، وبناءً على ذلك فإن الخطط تقسم إلى: (الحريري، 2007)

- التخطيط طويل الأمد: وهو من أصعب أنواع التخطيط تنفيذاً، فهو يحتاج إلى فترة زمنية تمتد بين عشر سنوات وعشرين سنه، ويطلق علية "التخطيط الاستراتيجي".
- التخطيط المتوسط الأمد: وتتراوح فترته بين سنه وخمس سنوات وهو بمثابة حلقة الوصل بين الخطط طويلة الأمد والخطط قصيرة الأمد.
- التخطيط قصير الأمد: ويطلق على هذا النوع من التخطيط "التخطيط التكتيكي"، وتتراوح مدته في حدود عام واحد.

2-1-3 مفهوم الاستراتيجية

إن الاستراتيجية مفهوم يتطور مع الوقت، وهي من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين في المنظمات، فالاستراتيجية تمثل نقطة الإنطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها. (الغالبي وإدريس، 2007)

وقد ظهر عدد من التعاريف للاستراتيجية، فعرفها Young (2002) بأنها تلك القرارات التي تحدد الأهداف التنظيمية والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، عن طريق تطوير السياسات والخطط والوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

أما Daft (2010) فعرفها بأنها خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرفها Shapiro (2003) بأنها أسلوب شامل، تقوم على أساس فهم السياق العام الذي تعمل به المنظمة، كما تشمل نقاط القوة والضعف، والمشاكل التي يحاول التنظيم معالجتها. وتساعد الاستراتيجية على تحديد الإطار الذي يعمل به التنظيم وتوضيح ما يرغب بتحقيقه، وما هو الأسلوب الذي سيتم اعتماده لإنجاز الأهداف.

في حين عرفها جرادي (2010) بأنها الإطار العام الذي يحدد طريقة التفكير والتصرف للإدارة العليا، ويكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة، ويصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي، ولموطن قوتها من خلال عملية إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية أو عملية إحداث التغيير فيها وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ونستطيع التوصل من خلال التعاريف السابقة الذكر بأن الاستراتيجية ما هي إلاّ مجموعة من الخطط والأساليب والوسائل المستخدمة من قبل المنطمة لتمكنها من الوصول إلى الأهداف والغايات الموضوعة والتي تطمح المنطمة في إنجازها والوصول إليها.

2-1-4 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقه بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما اختلف الباحثون والدارسون في تعريف مفهومه، فقد عرفه Wang et al. (2006) بأنه عملية وضع الأهداف طويلة الأمد وتطوير الخطط وتنفيذها لإنجاز هذه الأهداف، حيث تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي جمع المعلومات الداخلية والخارجية عن البيئة المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من نقاط قوة وفرص متاحة، والتي من الممكن أن تساعد صانعي القرار على اتخاذ القرارات المناسبه فيما يتعلق باختيار الخطط الملائمة لإنجاز الأهداف الموضوعة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تصف المسار الذي تسلكه المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (Young, 2002)

وينظر القطامين (2002) للتخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تطوير لرسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

أما الخفاجي (2004) فيعرفه بأنه تلك الأنشطة التي توجه المنظمة نحو تحقيق غاياتها وأهدافها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها.

وعرف كل من Subba and Mainali (2005) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية توجه المنظمة وتساعدها على تحديد أنشطتها التي تقودها لتحقيق الأهداف، وكيفية تنفيذ تلك الأنشطة المخطط لها، كما أوضح كلاهما بأن التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة، فالقيام بالأشياء دون وجود خطة استراتيجية تستند عليها المنظمة في إنجاز أعمالها بالضرورة ستؤدي إلى حدوث كثير من الالتباس ومضاعفة النفقات والجهود دون تحقيق الإنجازات المطلوبة ضمن الإطار الزمني المحدد.

فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على وضع تصور لمستقبل المنظمة، وتطوير الإجراءات والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق هذا التصور والوصول إليه. Nghihangowa, (2007)

ونستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمره تقوم على وضع تصور مستقبلي لما ترغب المنظمة في الوصول إليه، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الداخلية بما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية بما تتضمنة من فرص ومخاطر، حيث يتم وضع الخطط والاستراتيجيات بما يتلائم مع إمكانات المنظمة لتحقيق الأهداف وإنجازها.

من خلال التعريفات السابقه المتعلقه بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، فقد لخص العفيف (2005) هذا المفهوم من خلال النقاط الآتية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي يهتم بقياس الأهداف المستقبلية طويلة المدى والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف تتمثل بالاستراتيجيات.

ثانياً: يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق إنسجام وموائمة ما بين البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.

ثالثاً: إن التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياه (فلسفة) وهو جزء هام وأساسي من العملية الإدارية الذي يتوجب على المدرين ممارسته باستمرار في جميع الأنشطة الرئيسة في المنظمة.

رابعاً: إن التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل بحيث يربط الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات.

2-1-5 **خصائص التخطيط الاستراتيجي**

في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، وتشهد ثورات تكنولوجية ومعرفية هائلة وكبيرة يكاد يكون العالم غير قادر على مواكبتها واللحاق بها، الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كضرورة، وذلك كونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط.

أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرارات (Futurity of Current Decisions):

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمستقبل، فيتم تحديد البدائل والخطط الممكن اتباعها مستقبلاً بما يتلائم مع إمكانات المنظمة، كما وتحدد الأهداف طويلة الأمد والوسائل المتبعه لتحقيقها. (الحسن والعفيف، 2005)

ثانياً: العملية (Process):

وتعني أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي عملية تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، من يقوم بها؟ وما سيتم فعله بالنتائج المتحققه؟ (Steiner, 1979)

ثالثاً: الفلسفة (Philosophy):

يعد التخطيط الاستراتيجي فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وويمكن أن يتم ذلك من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياه. (الحسن والعفيف، 2010)

رابعاً: الهيكلية (Structure):

عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي: الخطط الاستراتيجية، الخطط والبرامج متوسطة المدى، والخطط والبرامج قصيرة المدى، فالتخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة، بل يمر بأكثر من مرحلة حتى يصل إلى شكله النهائي. (Steiner, 1979)

2-1-6 أهمية التخطيط الاستراتيجي

نظراً للتطور الكبير الذي أصبحنا نشهده في جميع المجالات الحياتية سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، الأمر الذي جعل المنظمات تنظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه ضرورة وليس خياراً، لما له من أهمية كبيرة في حياة أي منظمة.

فعملية التخطيط الاستراتيجي تبقى ضرورية، وذات أهمية كبيرة للمنظمات والتنظيمات على اختلاف أنواعها وأهدافها، حيث يتوجب على هذه المنظمات القيام به، فهو بمثابة المرشد الذي يوجهها نحو ما تسعى لتحقيقه، كما يعطي المسؤولين أسلوب تفكير كلي يشمل المنظمة ككل ويساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كما يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة وعي وحساسية المدرين تجاه التغيرات والتهديدات والفرص المحيطة. (الخطيب، 2003)

من جهة أخرى فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، فتهتم المؤسسات بتحليل ودراسة هذه البيئة لتكون قادرة على تحديد التغير الحادث أو المحتمل حدوثه في مختلف مجالاتها. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية. (صيام، 2010)

2-1-7 مبررات التخطيط الاسترتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست بالعملية العبثية والعشوائية بل هي عملية لها قواعد وأصول ومبررات، فلا بد من وجود مبررات تؤدي إلى تفكير المنظمة بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي، فمثلاً قد تتجه المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، إذا ما وجدت نفسها غير قادرة على تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائجها المحددة والموضوعة مسبقاً نتيجة خلل أو خطأ في عملها، أو في حال وجود فجوة كبيرة بين أداء المؤسسة الحالي وبين ما ترغب المؤسسة بتحقيقه، أو قد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تمكنه من تغيير معالم العمل في المؤسسة للوجهه التي يراها مناسبه وأكثر صلاحية وفائده لإنجاز هدف المنظمة. (القطامين، 2002)

وفي هذا السياق يؤكد Shapiro (2003) على ما يلي:

- إن المنظمة بحاجة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الاستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج.
- من الضرورة عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال السنتين، إلاّ إذا كان هناك تغييراً كبيراً جداً على المستوى الداخلي والخارجي وعادة ما يكون مرة كل ثلاث سنوات كافياً، وهذا لا يعفي من القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط على الأقل مرة في السنه.
- هناك أوقات محدده تكون مناسبة لقيام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وجعلها عملية ذات معنى وفائدة، فعند تأسيس منظمة جديدة، تصبح عملية القيام بالتخطيط الاستراتيجي ضرورة.

2-1-8 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

حتى نهاية الستينات من هذا القرن لم يكن هناك تمييزاً واضحاً بين كل من مفهوم التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، وكان ذلك مدعاة للخلط بين كلا المفهومين على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي ينفرد عن غيره من أنواع التخطيط بعدد من الخصائص التي تميزه والتي قد سبق وتم ذكرها سابقاً خلال هذا الفصل.

وقد أورد الدجني (2006) عدداً من النقاط التي من شأنها التمييز بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وهي كما يلي:

- التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق كما أن الادارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الاداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء الماضي، ولذلك غالباً ما تضع أهدافاً متفائلة.

  أما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفترض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداداً له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو ابتكارات هامة، تساعد في تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

- يعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهودها للتمسك بها.
- في التخطيط طويل المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي على مرحلة التفكير والتكوين.
- التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من خمس سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً، ويبنى على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لا سيما الأهداف ذات الصفة الشمولية.

  أما التخطيط الاستراتيجي فيبنى على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

ويمكن أن نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع التنظيم وكأنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ويضع الخطط والأهداف في ضوء دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التهديدات أو الفرص المحتملة، فتوضع الخطط وتتخذ الإجراءات اللازمة في محاوله لاستجابه التنظيم إلى البيئة الديناميكة، في حين أن التخطيط طويل المدى يرى بأن التنظيم هو عبارة عن نظام مغلق يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية، وأنه سيبقى ثابتاً بصورة نسبية لوضع أهداف داخلية دون الأخذ بعين الإعتبار البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

2-1-9 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

عند مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي تبين أن عدداً من الكتّاب استخدموا كلاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ليقصدوا بهما المعنى ذاته، فعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين هذين المفهومين إلاّ أن هناك بعض الاختلافات فيما بينهما والتي سيختص هذا الجزء بالحديث عنها وتوضيحها.

فقد عرفها بن حبتور (2004) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتبناها الإدارة العليا بناءً على تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية وما تتضمنه كل منهما من فرص ومخاطر، نقاط قوة وضعف، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

وقد التقى Gregory et al. (2005) مع بن حبتور في تعريفه للإدارة الاستراتيجية حيث عرفها بأنها عملية التحليل واتخاذ القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل الحفاظ وتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها.

وعرفها كل من Carpenter and Sanders (2007) بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

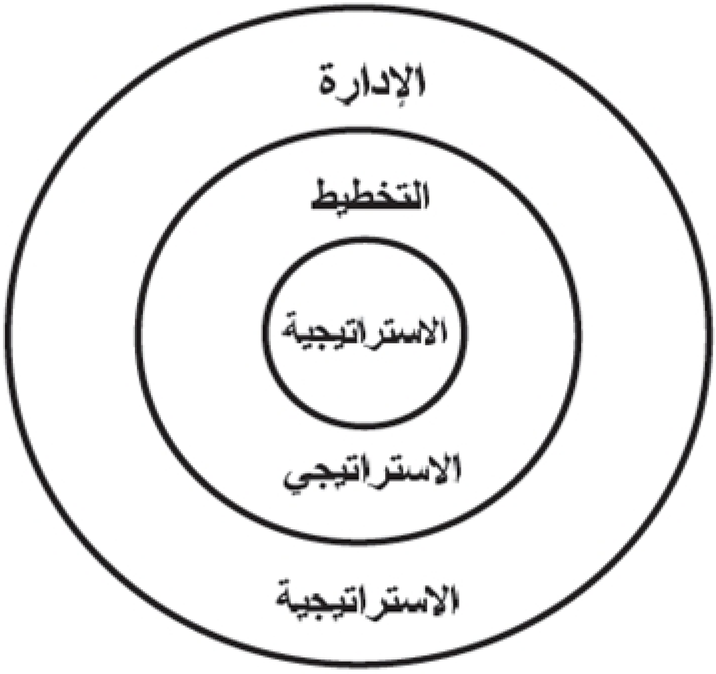
أما Ahmad and Idris (2008) فنظر كل منهما إليها من منظور أوسع وأشمل حيث تتضمن عمليات الصياغة والتطبيق والرقابة أيضاً.

أما صيام (2010) فرأى بأن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلاّ عملية يتم من خلالها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

وترى الباحثه بأن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلاّ مجموعة من القرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا والتي يترتب عليها صياغة وتنفيذ الخطط التي من شأنها تحقيق أهداف التنظيم بعد أن يتم الأخذ بعين الإعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

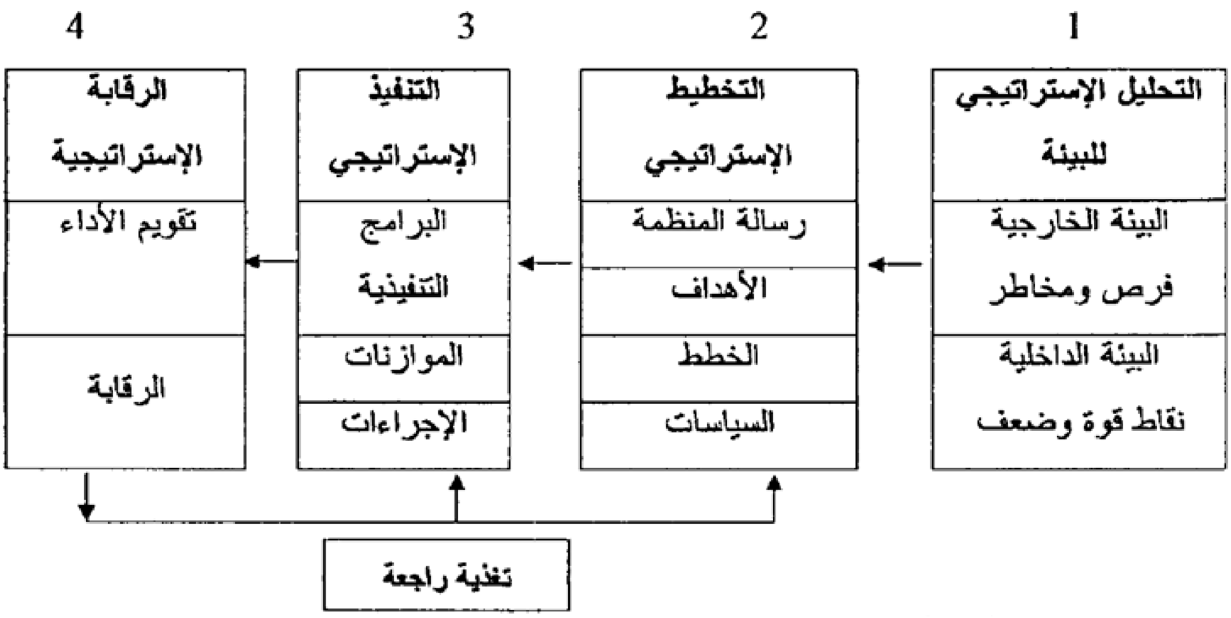
وفي سياق التمييز بين كل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، فأوضحت صيام (2010) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر هام من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين المفهومين، إلاّ أنه لا يمكن نفي العلاقه الارتباطية بينهما، ويمكن توضيح العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية من خلال الشكل رقم (2).



شكل رقم (2): العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية (المصدر: سمردلي، 2000، 35)

وأوضح القطامين (2002) أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، ويوضح الشكل رقم (3) ذلك، حيث تشمل بالإضافة إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها.



شكل رقم (3): مراحل الإدارة الاستراتيجي (المصدر: القطامين،2002، ص12)

2-1-10 مراحل التخطيط الاستراتيجي

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، فقد تبين وجود كثير من الاختلاف بين الأدباء والكتاب فيما يتعلق بمراحله، ولكن أغلب الدراسات اتفقت على أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي:

أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظم للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنطمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي كما عرفه بني حمدان وإدريس (2009) بأنه عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساعد ذلك على زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

وعرف Young (2002) التحليل الاستراتيجي بأنه عملية تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديات، كما تشتمل هذه العملية أيضاً على تحليل أصحاب المصالح الذي يقوم على تحليل الأفراد والجماعات والمنظمات واهتماماتهم وتوجهاتهم والتي بدورها تشكل عاملاً أساسياً ومهماً في العملية الاستراتيجية.

فيعد التحليل الاستراتيجي المرحلة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي ويعرف بأنه عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية. (قطامين، 2002)

ونستخلص مما سبق بأن التحليل الاستراتيجي للبيئة هو عملية مسح لكل من البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة للتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتجنبها، والتعرف على الفرص لاستغلالها والتهديدات لمواجهتها، والتعرف على العوامل المؤثرة على التنظيم وإدارتها من خلال المعلومات المتوفرة لدى المنظمة عن كلا البيئتين.

ويتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة:

أ. تحليل البيئة الداخلية.

ب. تحليل البيئة الخارجية.

- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة**

ويقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة الموارد والإمكانيات المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وتعتبر هذه العوامل سلاحاً ذا حدين، فإما أن تكون بمثابة أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها، أو بمثابة قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها والتقليل من آثارها السلبية. (الغزالي، 2001)

ومن الممكن تقسيم البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة والموارد والإمكانات المتاحة إليها، وفيما يلي توضيح لهذه المحاور:

1. **الهيكل التنظيمي**:

على الرغم من تعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي إلاّ أن هناك اجماعاً على أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه أهداف المؤسسة. (القطامين، 2002)

2. **الثقافة التنظيمية**:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، ولا بد من التأكد على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي يتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إن لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها. (الهاشم، 2006)

3. **الموارد المتاحة:**

إن صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها والتي تشمل الموارد المالية، والبشرية، والقدرات التكنولوجية، حيث أن هذه الموارد لابد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها، فهي روح المنظمة وسر حيويتها واستمرارها. (بن حبتور، 2004)

فأي إدارة ناجحة لابد لها من تحقيق التوازن بين الخطط الاستراتيجية والإمكانات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. (القطامين، 2002)

- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة**

ويقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة كافة العوامل التي تقع خارج التنظيم، والتي تؤثر بالتنظيم وتتأثر به، فإما أن تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته.

ويمكن القول بأن البيئة الخارجية للمنظمة تقوم على أساس تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والعمل على استغلالها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد التهديدات والمخاطر التي قد يكون لها آثار سلبية على المنظمة والعمل على تجنبها.

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها: (الدجني، 2006)

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: فاستطلاع وتحليل البيئة الخارجية يساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها اعتماداً على نتائج تحليل بيئتها الخارجية.
2. الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفه في بيان الموارد المتاحة التي تحتاجها المنظمات وكيفية الاستفادة منها.
3. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقتها بالمنظمات الأخرى.
4. أنماط القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك وتحديد سمات الجماهير التي ستتعامل مع المنظمة.

وكما أوضح بن حبتور (2004) بأن البيئة الخارجية تتكون من قسمين:

- **بيئة التعامل المباشرة:**

وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المنظمات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المنظمة. فعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وأن تعمل على مراعاتها.

- **البيئة المجتمعية العامة:**

وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعياً او اقتصادياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجيا على عمل المنظمة، وتتألف من العناصر الآتية:

- **العوامل الاقتصادية:**

تؤثر الحالة العامة للاقتصاد على تكوين استراتيجيات المنظمات، فحالات التوسع في دورة الأعمال تخلق العديد من الفرص على العكس من حالات الكساد التي تخفض من مجالات النشاط وبالتالي تؤدي إلى تغيير العديد من الصناعات لاستراتيجياتها. وهناك عدة عوامل اقتصادية خلاف دورة الأعمال مثل مستوى التوظيف، ومستوى الأسعار، وتوافر الإئتمان، وتتأثر المنظمات بهذه العوامل بدرجات متفاوته، حيث ما يعتبر بمثابة فرصة لمنظمة ما قد يكون تهديداً لمنظمة أخرى. (الخطيب، 2003)

- **العوامل الديموغرافية:**

وهي مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المنظمة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى، والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وأثر ذلك على السياسة الإنتاجية للمنظمة. (بن حبتور، 2004)

- **العوامل السياسية والقانونية:**

وتعني القوى السياسية درجة توفر الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات. (الهاشم، 2006)

أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المنظمة، فهناك قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المنظمة أو تضع قيوداً على نشاطها، وهناك قوانين تساعد المنظمات كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة. (بن حبتور، 2004)

- **العوامل التكنولوجية:**

تحتاج المنتجات والخدمات إلى التعديل والتطوير المستمر حتى تتواكب مع التطورات التكنولوجية وتغير الرغبات وتزايد المنافسة وظهور التقنيات الجديدة التي لا بد من اللحاق بها للاستمرار والتميز عن باقي المنظمات، وعلى الرغم من أن عملية ابتكار منتجات جديدة واستخدام تكنولوجيا متقدمة تعتبر عملية ذات تكلفة عالية بالنسبة للمنظمة تعرضها لدرجة عالية من المخاطرة نظراً لارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة، إلاّ أن سياسة عدم القيام بأي ابتكار أو تعديل على التكنولوجيا والمنتجات قد يتسبب بخروج المنظمة من السوق وفشلها. (الخطيب، 2003)

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية

وتشتمل صياغة الاستراتيجية على أربعة مراحل:

أ. **تحديد رسالة المنظمة:**

تعرف رسالة المؤسسة بأنها الغاية من وجود المنشأة وبدء انطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية تمثل هوية المنشأة ومدى تفردها عن غيرها من المنظمات المناظرة. (المغربي وغربية، 2006)

كما عرف Daft (2009) رسالة المنظمة بأنها السبب لوجود المنظمة، حيث تصف مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة وسبب وجودها، فتساعد رسالة المؤسسة

على تحديد طبيعة عمل المنظمة والأهداف والنتائج التي يحاول التنظيم تحقيقها والوصول إليها.

كما يعرفها Nghihangwa (2007) بأنها عبارة عن الهدف الذي تضعة المنظمة لنفسها والذي يميزها عن غيرها من المنظمات المشابهه، فهي بمثابة إعلان عن السبب أو الغرض من وجود المنظمة.

وإن عملية وضع رسالة واضحة للمنظمات يحقق العديد من الفوائد والإيجابيات للتنظيم، كما أشار (بني حمدان وإدريس، 2009):

- تعزز الإنتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملاً ومنسجماً وموحداً.
- تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية.
- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينه بطرق واضحة ومحددة.

ونستطيع من خلال التعريفات السابقة التوصل إلى أن رسالة المنظمة هي إعلان عن سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تقوم به والهدف الأساسي لها.

ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر عملية وضع أهداف المنظمة عملية تحويل لرسالة المنظمة وترجمتها إلى أهداف أداء محددة يجب إنجازها، ولهذا دور في إزالة أي لبس أو غموض بشأن ما يجب تحقيقه. (الخطيب، 2003)

وبذلك يمكننا أن نضع تعريفاً خاصاً للأهداف الإستراتيجية، حيث يمكننا أن نقول أن الأهداف الإستراتيجية هي النتائج المرغوب تحقيقها في فترة زمنية بعيدة، حيث تقوم الإدارة العليا بتوظيف الإمكانيات والقدرات المتاحة وغير المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة عبر خطوات وخطط محددة مسبقاً.

ولا بد من التنوية إلى أن هناك مجموعة من الشروط والخصائص التي يجب أن تتوفر بالأهداف حتى تتسم بالفاعلية والمتمثلة بالآتي: (بني حمدان وإدريس، 2009)

1. **محددة**: بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما أنها يجب أن تولد استراتجيات أو إجراءات محددة، وأن تكون دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعلها سهلة الفهم وواضحة.
2. **قابلة للقياس**: بمعنى أن تكون الأهداف ممكنة القياس لغرض تحديد متى تم تحقيقها، كما لا بد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
3. **جريئة**: أي أنها تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحدياً للأفراد، الفرق، وللمنظمة نفسها.
4. **محددة بنتيجة**: أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعة يجب أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.
5. **محددة بوقت**: أي أن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.
6. **الشمول والإرتباط**: أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعة شاملاً لنشاط معين ومرتبطاً بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.

ج. تطوير الاستراتجيات:

تشمل عملية صياغة وتطوير الاستراتيجيات وضع رؤية ورسالة وتحليل بيئة المنظمة ووضع الأهداف، كما تشمل توليد استراتيجيات بديلة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لمتابعة الإنجازات وتحقيقها.

فصياغة وتطوير الاستراتيجية هي المرحلة التي يتم من خلالها تحديد الطرق والأساليب الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة التي ترغب بالوصول إليها وتحقيقها. (Ahmad and Idris, 2008)

وأوضح العفيف (2005) بأنه في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وهذا التطوير يعتمد على المتغيرات الداخلية وما فيها من نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى المتغيرات الخارجية وما فيها من الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، فتعد عملية تطوير الاستراتيجيات عملية في غاية الأهمية تنفذ من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

د. تطوير السياسات:

إن عملية اختيار أفضل استراتيجية لا يشكل نهاية المطاف للتخطيط الاستراتيجي، إذ لا بد من وضع واختيار السياسات التي تصف القواعد الأساسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف قطاعات المنظمة. (القطامين، 2002)

فتمثل السياسات الخطوط العريضة لصانعي القرار والتي تمثل حلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها، فهي تؤكد على أن الموظفين يقومون بتطبيق السياسات التي تتفق ورسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. (Cohen and Cyert, 2007)

فالسياسات كما عرفها القطامين (2002) هي الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة اثناء التنفيذ، وتتحكم فيها طبيعة الأهداف الموضوعة وتنبثق مباشرة من الخطط الاستراتيجية وتهدف إلى جعل عملية إنجازها أكثر كفاءة وفاعلية. فتستخدم المنظمة السياسات من أجل التأكد من أن العاملين لديها يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المنطمة وأهدافها واستراتيجياتها. (النجار، 2001)

2-1-11 مدارس التخطيط الاستراتيجي ونماذجه

أشار العديد من الباحثين إلى وجود ثلاث مدارس لعملية التخطيط الاستراتيجي تناولته من زوايا وأبعاد مختلفه، وفيما يلي شرح لهذه المدارس: (القطامين، 2002)

1. **مدرسة الاختيار الاستراتيجي** Strategic Choice School

ترى هذه المدرسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ومدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير.

2. **مدرسة التكيف البيئي** Ecology School

ترى هذه المدرسة أن المنظمات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتبني التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بسبب تبني جمهور المنظمات لهذه التغيرات. حيث تركز هذه المدرسة على المنافسه والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات فيما بينها. وتشترك هذه المدرسة مع المدرسة السابقة بأن دافع جمهور المنظمات لتبني التغيير والقيام بالتخطيط الاستراتيجي ناتج عن التصورات السلبية حيال البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكون مستعدة للتأقلم.

3. **مدرسة علم التعقيد** Complexity School

الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة الثورية نابعه من علم التعقيد وهو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية، وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، حيث اعتمد بعض المنظرين الاستراتيجين على هذا المفهوم واعتبروا أن عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات أعقد من كونها خطوات متتابعة. والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لاخطية وتواجه مفاجآت لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث، إضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد.

إن هذه المدارس المختلفة للتخطيط الاستراتيجي أدت إلى ظهور ثلاثة نماذج للتخطيط الاستراتيجي:

1. **النموذج المعياري** Normative Model

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل استراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين وفي المستقبل، وبالتالي تأخذ الاستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسه قدر الإمكان. (القطامين، 2002)

2. **نموذج التعلم** Learning Model

وجه أصحاب هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي انتقادات حادة للنموذج المعياري للتخطيط الاستراتيجي من أبرزها، أن النموذج المعياري يهمل بأن الاستراتيجيات قد تبرز إلى حيز الوجود بمعنى ناشئة (emergent) وليست نتاج المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الاستراتيجي. والجدير ذكره أن هذا النموذج لم ينفي وجود استراتيجيات معيارية ولكنه يؤكد على ظهور استراتيجيات ناشئة غير مخططة مسبقاً من قبل المنشأة ناتجه عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، ورغم انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الاستراتيجية الا أنه لم يأتي ببديل. (القطامين، 2002)

3. **نموذج الرفع الاستراتيجي** Strategic Leverage Model

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية، الخبرات المنجزة، والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير، بينما تمثل سلسلة القيمة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها. (الخطيب، 2003)

والرفع الاستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة، كما يقوم الرفع الاستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة المنظمة لمواردها واسترجاعها. (الخطيب، 2003)

2-2 **الجزء الثاني: الفاعلية التنظيمية**

2-2-1 **مقدمة**

تعد الفاعلية التنظيمية إحدى الجوانب الأساسية للمنظمة وإحدى الاختبارات الأساسية للحكم على مدى نجاحها؛ لذلك حظيت الفاعلية التنظيمية بأهمية كبيرة لدى صانعي القرارات فيها.

فجميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة تنشد النمو والاستمرارية والبقاء في وسط بيئة ديناميكية تتسم بالتغير والتجديد، مما دفع الباحثين إلى إيلاء هذا الموضوع العناية والاهتمام البالغين، باعتباره إنعكاساً لقدرة المنظمة في التعامل والاستجابة لذلك التغير والتجديد الحاصل.

وفي هذا الجزء سيتم مناقشة موضوع الفاعلية التنظيمية من خلال التعرف على مفهومها وتحديد المداخل لدراستها ومن ثم بيان العوامل المؤثره فيها.

2-2-2 مفهوم الفاعلية التنظيمية

تنوعت التعريفات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية، فقد عرفها المهداوي (2008) بأنها قدرة المنظمة على استخدام مصادرها المتاحة والمتوافره لتحقيق أهدافها. فالفاعلية التنظيمية تعكس قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها من خلال تشغيل مواردها ووسائلها المتاحة دون تبديد وإهدار هذه الموارد أو إجهاد قدرات وطاقات أفرادها. (ردايده، 2001)

وقد عرف Tseng (2010) الفاعلية التنظيمية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققه.

وعرفها خوين (2009) بأنها القدرة على تحديد الأهداف الملائمة والمنسجمة مع إمكانات المنظمة والقيام باختيار الوسائل الملائمة والسير باتجاه تحقيقها، حيث تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

أما Henry (2011) فعرفها بأنها القدرة التفاوضية للمنظمة المتمثلة في قدرتها على استغلال بيئتها للحصول على الموارد وتوفيرها.

في حين عرفها France (2011) بأنها مدى إدراك المنظمة لبيئتها الخارجية بدقه، حتى تتمكن من الحصول على ما تريده من موارد، والاستجابه لأي ردود فعل من بيئتها الخارجية. وقد أوضح France (2011) بأن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على التوفيق والربط ما بين بيئتها الداخلية والخارجية والتنسيق فيما بينها والحفاظ على العمليات اليومية وتحقيق المنظمة لأهدافها بالإضافة إلى تقييم أثر القرارات التي تم اتخاذها على المنظمة ككل.

ونستنتج من التعاريف السابقة بأن الفاعلية التنظيمية عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية المحدده كما تتمثل بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة.

3-2-2 الفاعلية التنظيمية والكفاءة

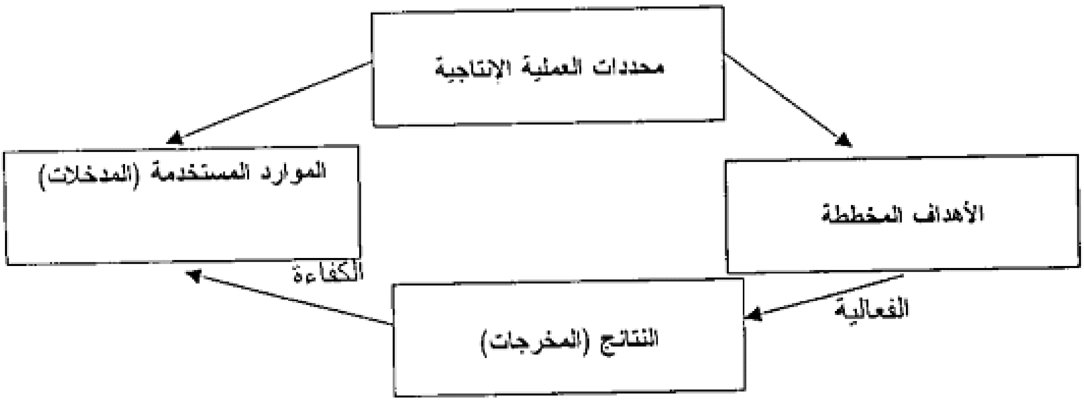
كثيراً ما يتم الخلط بين كل من مفهوم الفاعلية التنظيمية والكفاءة، وفي هذا الجزء لا بد من التفريق بينهما، فقد بين Daft (2010) بأن الفاعلية التنظيمية مفهوم أوسع وأشمل من الكفاءة التنظيمية، فهي تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أما الكفاءة التنظيمية فتختص بالموارد المتوفره لدى المنظمة ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، فتتحقق عند استخدام أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات أو الأهداف، فتقاس عن طريق مخرجات المنظمة، على عكس الفاعلية التنظيمية التي يواجه الباحثون صعوبة في قياسها.

أما الردايدة (2001) فقد ميز بين المصطلحين من خلال معيار النشاط، فالكفاءة تعبر عن النشاط الداخلي أو العمليات الداخلية للمنظمة المتمثل بالطاقة والحيوية، ومن مؤشراتها: إثارة الدوافع، الولاء والإخلاص في العمل، التعاون بين أعضاء المنظمة، والمناخ الصحي المناسب للعمل.

أما الفاعلية فهي تعبر عن النشاط الخارجي للمنظمة المتمثل بالخدمة المقدمة منها والمؤثرة في البيئة الخارجية، ومن مؤشراتها نوعية الخدمات المقدمة، ومدى تحقيق الأهداف.

ويجدر التنويه هنا إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون كل تنظيم فعال كفؤ والعكس صحيح، ولا بد من خلق توازن بين المفهومين حتى يتسنى للتنظيم الاستمرار والنجاح.

ويمكن تلخيص العلاقة ما بين الفاعلية والكفاءة على أساس أن الكفاءة تشير إلى الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة، بينما الفاعلية تشير إلى درجة إنجاز الأهداف المحددة وتقاس بالعلاقة ما بين النتائج والأهداف كما هو موضح بالشكل التالي رقم (4).



شكل رقم (4): العلاقة بين الكفاءة والفاعلية (المصدر: حمامي، 1985، 46)

2-2-4 مداخل الفاعلية التنظيمية

اختلف علماء الإدارة في تحديد عدد معين من المداخل للفاعلية التنظيمية، حيث قدم كل منهم مفهوماً ومدخلاً خاصاً لقياسها، وفي ما يلي سنبين أهم المداخل التي تم التطرق إليها من قبل الباحثين والعلماء، ومن أهم هذه المداخل: مدخل الأهداف، مدخل الموارد، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل القيم المتنافسة.

مدخل الأهداف:

يرى رواد هذا المدخل (Steers, Scott, Price, Campbell and Etzioni) بأن المنظمة الفاعلة هي تلك التي تحقق جميع الأهداف التي ألزمت نفسها بتحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، وأي قصور في تحقيق تلك الأهداف يعني عدم فاعليتها. (مصطفى، 2010)

ويعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في الدراسات التنظيمية بسبب سهولة قياس الأهداف كمخرجات، والمعايير المستخدمة من خلال هذا المنظور هي الربحية، أو النمو، أو الحصة السوقية، أو العائد على الاستثمار، أو البحث والتطوير، أو إنتاج سلع جديدة. (Daft, 2010)

وبالرغم من القبول الكبير لاستخدام مدخل الأهداف من قبل الباحثين إلاّ أنه يثير الجدل، ويظهر ذلك فيما يلي: (أبو قحف، 2001)

- إذا كان للمنظمة أهدافاً متعددة (مثل الربحية والحصة السوقية) فكيف يمكن التوفيق بين هذه الأهداف؟
- يوجد نوعان من الأهداف: الأهداف الرسمية أي العامة، والأهداف العملياتية التي تعبر عن الناتج النهائي المرتبط بسياستها الفعلية، فأي نوع من الأهداف يجب اعتماده عند استخدام مدخل الأهداف؟

مدخل الموارد:

ينظر رواد هذا المدخل أمثال (Salancik, Pfeffer and Seashore) إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة يؤثر ويتأثر كل جزء فيها بالأجزاء الأخرى، والمنظمة كوحده تؤثر وتتأثر ببيئتها من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، وإنطلاقاً من هذا الفرض تم تحديد الفاعلية على أنها قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة وتحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف في حدود الموارد المتاحة، إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع القيود التي تفرضها بيئة عملها. (Martz, 2008)

هذا و يقوم هذا المدخل على نموذجين أساسيين: (المهداوي، 2008)

نموذج (Katz & Kahn): يركز على العلاقة بين مكونات أو أجزاء التنظيم من جهة وعلى العلاقة بين المنظمة ككل وبين بيئتها، بمعنى أنه يركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات من جهة وبين بيئة المنظمة الخارجية من جهة أخرى التي تحصل المنظمة على مدخلاتها وتوجه نحوها مخرجاتها.

نموذج (Yachtman & Seashore): يركز على العلاقة بين عمليات ومهام المنظمة من جهة وبين بيئتها من جهة أخرى، أي أن هذا النموذج يركز على العلاقة بين العمليات التنظيمية والمهام الإنتاجية في المنظمة وبين البيئة التنظيمية التي تحصل المنظمة على مدخلاتها وتوجه إليها مخرجاتها.

وأوضح مصطفى (2010) أن هذه الطريقة لا تخلو من الجوانب السلبية لأنها تركز على توفير الموارد، في حين أن هذه الاخيره تمثل جانباً من جوانب الفاعلية حيث إذا افترضنا توافر الموارد المادية والبشرية لدى المنظمة فإن هذا لا يمنع سوء استعمالها مما يؤدي في النهاية إلى فشل في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن إرجاع سوء الاستعمال إلى أسباب تنظيمية سلوكية، أو اقتصادية داخل المنظمة، إضافة إلى أن هذا المدخل لا يمكننا من المقارنة بين فعالية المنظمات وذلك لاختلاف طبيعة الموارد المخصصة لأغراض المنظمات المختلفة.

مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المنظمة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقاً لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفاعلية من خلال تسلسل وإنسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد وعدم وجود الصراعات التنظيمية. (Daft, 2010)

ومن مؤشرات قياس الفاعلية حسب هذا المدخل كما ذكرها (Daft, 2010):

- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتميزه عن غيره من المنظمات.
- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين اعضاء المنظمة.
- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المنظمة.
- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمنظمة.

مدخل القيم المتنافسة:

طور هذا المدخل من طرف Rohrbaung and Quinn (1983) كمحاولة لإدراك جوانب النقص الموجودة في المداخل السابقة الذكر وذلك بالإستناد على المعايير الثلاثين التي وضعها Campbell.

فيقوم هذا المدخل في دراسة الفاعلية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صوراً مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفاعلية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج

ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك، ويمكن القول أن الفاعلية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته. (مصطفى ،2010)

وبناءً على نماذج دراسة الفاعلية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة. (سويسي، 2004)

المجموعة الأولى: المؤسسة / الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

المجموعة الثانية: المرونه / الجمود، وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعكس المرونه القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع، بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والإلتزام بالإجراءات التي تحكم العمل. ويمكن تلخيص ذلك بالشكل رقم (5).



شكل رقم (5): مدخل القيم المتنافسه (المصدر: Daft, 2004, 71)

فمن خلال هذا الشكل، يمكن ملاحظة الخصائص التي تميز كل نموذج، فمثلاً نموذج النظام المفتوح يهتم بتوفير الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة، ونموذج العلاقات الإنسانية يهتم بتنمية المهارات الخاصة بالأفراد وتطويرها. أما نموذج الأهداف العقلانية فيهتم بتحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج، ويهتم نموذج العمليات الداخلية بتحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيده.

والملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة. فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد؛ لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر، وعلية فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضاً خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفاعلية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالأفراد يؤدي إلى الإهمال والإستهتار بالأهداف المسيطرة. والإهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية، كل هذا يظهر في شكل عدم فاعلية، لذلك يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل هي عملية توازن بين القيم المتنافسة. (سويسي، 2004)

5-2-2 العوامل المؤثره على الفاعلية التنظيمية

هناك الكثير من المؤثرات التنظيمية التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية، فنجد أن معظم الدراسات تناولت عاملي حجم المنظمة وعمرها، أما (Mayers) فيرى بأن الفاعلية ناتجة عن تفاعل ثلاثة عناصر متمثله بالاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وسلوك الأفراد. (Zheng, 2005)

ويمكن أن نلخص هذه المؤثرات الخمس في الآتي:

1. **حجم المنظمة:**

عرف الحجم تعريفات متعدده باختلاف الباحثين، فمنهم من عرفه بأنه يمثل عدد العاملين في المنظمة، ومنهم من عرفه بأنه يمثل مجال عمل المنظمة ومسؤوليتها، والبعض الآخر عرفه بأنه مقياس لعمليات المنظمة، غير أن التعريف الأكثر شيوعاً يتمثل في كون الحجم يعبر عن عدد العاملين في المنظمة. (مصطفى، 2010)

2. **عمر المنظمة:**

يعتبر عمر المنظمة منذ تأسيسها من المتغيرات الهامة التي تساهم في تحديد مستوى فاعليتها ودرجة استقرار أنشطتها ونموها. (مصطفى، 2010)

3. **التصميم التنظيمي للمنظمة:**

يتمثل التصميم التنظيمي في الدرجه التي يكون عليها الوضع التنظيمي من خلال كونها عملية متضمنة للقرارات حول التخصص في المهام وإقامة الوحدات الإدارية، والأوامر المتسلسله ووحدة الأمر، والمركزية واللامركزية، ودرجة الرسمية للعلاقات التنظيمية والإنسانية السائده في المنظمة. (الفهداوي، 2004)

4. **الثقافة التنظيمية:**

كثيره هي الدراسات التي اعتبرت الثقافة التنظيمية كمؤثر على الفاعلية التنظيمية، وقد عرف Denison وزملائة الثقافة التنظيمية كما يلي: (Yilmaz and Ergun, 2008)

- **التكيف** Adaptability: تتمثل في كيفية تعامل المنظمة وتغير الظروف الخارجية، حيث أن المنظمة المتكيفه يقودها المستهلك، وتقوم بالمخاطرة، وتتعلم من أخطائها السابقة، كما أنها تمتلك الخبرة والقدرة لخلق التغيير.
- **الثبات** Consistency: وتقوم على قدرة المنظمة على تسهيل وتنسيق الأنشطة، كما أنها تشمل ثلاث مكونات: القيم الأساسية والتي تعكس مدى مشاركة أفراد المنظمة للقيم التي تولد الإنتماء وإيجاد حلول لمشاكل أثر وقوعها، والتنسيق لمختلف الأنشطة لتحقيق هدف موحد.
- **الارتباط** Involvement: تتميز المنظمة التي تتضمن درجه عالية من الارتباط بالتمكين والعمل الجماعي لتحقيق هدف موحد وتطوير قدرات الموظفين.
- **المهمة** أو **الرسالة** Mission: تعرف المهمة أهداف المنظمة وتعطي لأفرادها أهدافاً تركز على الاستقرار والإدارة، كما أنها تساعد المنظمة على تنظيم علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

5. **الاستراتيجية:**

تشير الاستراتيجية لتلك الخطط التي تضعها المنظمة للتجاوب مع بيئتها التنافسية السائده، وأشار العديد من الباحثين إلى الأثر الكبير الذي تتمتع به الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية. (Zheng, 2005)

6-2-2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية

أظهرت الدراسات والممارسات إلى أن العديد من التغيرات التي حدثت في البلدان النامية والناشئة أدت إلى أنتشار أسرع للتخطيط الاستراتيجي، وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية على الدور الداعم للتخطيط الاستراتيجي في خلق أفضل المواقف التنافسية على المدى الطويل وأفضل أداء تنظيمي للمنظمات وتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية. فكانت تدور معظم تعريفات المؤلفين المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي حول الأهداف والنتائج وفعالية التخطيط الاستراتيجي (Al-Shammari and hussein, 2008)

فالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر Sherman et al. (2006) بأنه عملية تشارك بها المنظمات وتهتم بها، فتقوم بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ووضع خطط للعمل بحيث تتناسب مع إمكانات المنظمة والفرص المتاحه لها، والتغلب على عوامل الضعف وتحديد الوسائل المناسبه لتنفيذ الخطط الموضوعه، ووضع طرق للقياس تهتم بقياس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها وفيما إذا أدى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق النتائج المطلوبة. فهو يتكون من عمليات التخطيط التي تتبناها المنظمات لتطوير الاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسات بطريقتين: الأولى من خلال الحد من عمليات عدم التأكد في المنظمة، والثانية عن طريق تحسين عمليات التنسيق والاتصال والرقابه على العمليات داخل المنظمة. (Meilich and Marcus, 2007)

كما ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد، تحديد الاحتياجات وخطط العمل للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المطلوبة، فوجود خطة استراتيجية فعالة تمكن المؤسسات من الوصول إلى أعلى مستويات الفاعلية التنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خطوات التخطيط الاستريجي التي تبدأ من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع رساله واضحة للمؤسسه وتحديد الأهداف، إنتهاءً بتطبيق الاستراتيجية والرقابه عليها ومتابعتها، وهذا يعني أن عدم وجود خطة استراتيجية فعاله يعيق وصول المؤسسات إلى الفاعلية التنظيمية (Griffins, 2006) .

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، ويوضح مجتمع الدراسة، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والاجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً وأساليب المعالجة الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير الاستبانة كأداه رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها إلى جانب وصف أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3-2 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في (8) مؤسسات عامة أردنية، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على جميع المديرين العاملين في جميع المؤسسات العامة الأردنية، نظراً لكثرة عددهم.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (454) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية، ويبلغ عدد المؤسسات التي بحث فيها (8) مؤسسات عامة. واستخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عينة حجمها (210)[1] مفردة من مجتمع الدراسة، بحيث يتناسب حجم العينة المختارة من كل مؤسسة عامة حسب حجمها من حيث عدد العاملين فيها.

3-4 مصادر جمع البيانات

لقد اعتمد أسلوبان من أساليب جمع البيانات عند إجراء هذه الدراسة وهما:

1. **الأسلوب النظري**: وهو مصدر البيانات الثانوي الذي يعتمد على استخراج البيانات من الكتب والمراجع والمقالات المنشورة، بالإضافة إلى الدراسات السابقه والمحكمة المنشورة في الدوريات المختلفه.
2. **الأسلوب الميداني**: وهو مصدر البيانات الاولي الذي يعتمد على جمع البيانات بوساطة المسح الميداني، حيث صممت استبانة لقياس متغيرات الدراسة وزعت على أفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم.

1: تم تحديد حجم العينة بصورة تقريبية اعتمادا على جدول سيكران للعينات، ص 294.

3-5 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والخروج بالنتائج المرجوة منها، طورت استبانه خصيصاً لهذا الغرض، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الجزء الخاص بالمعلومات المتعلقه بالخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبره، المسمى الوظيفي).

ثانياً: قسم بيانات الدراسة ويتكون من جزأين: الجزء الأول، ويتكون من (32) فقرة متعلقه بالتخطيط الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (1-6) تقيس بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.
- الفقرات من (7-12) تقيس بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.
- الفقرات من (13-17) تقيس بعد رسالة المؤسسة.
- الفقرات من (18-22) تقيس بعد وضع الأهداف الاستراتيجية.
- الفقرات من (23-28) تقيس بعد تطوير الاستراتيجيات.
- الفقرات من (29-32) تقيس بعد تطوير السياسات.

وعند تصميم هذا الجزء من الاستبانه وتطويرها تم الرجوع إلى عدة مصادر من أهمها ما يلي:

- الادارة الاستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقيه) للدكتور أحمد القطامين (2002).
- دراسة العفيف (2005).
- دراسة صبري (2010).
- دراسة الغزالي (2001).

الجزء الثاني، ويتكون من (12) فقره لقياس الفاعلية التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- الفقرات من (33-35) تقيس بعد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.
- الفقرات من (36-40) تقيس بعد توافر الموارد اللازمة للمؤسسة.
- الفقرات من (40-45) تقيس بعد كفاءة المؤسسة.

وعند تصميم هذا الجزء من الاستبانه وتطويرها تم الرجوع إلى عدة مصادر أهمها ما يلي:

- دراسة مصطفى (2010).
- دراسة المهداوي (2008).
- دراسة (Tseng, 2010).

3-6 صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم عرض الإستبانه المصممة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، ولقد تم الاخذ بتوجيهاتهم واقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

3-7 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل متغير من المتغيرات الواردة بالإستبانة. ويوضح الجدول التالي قيم معامل الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (1): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
1	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	0.933
2	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	0.930
3	رسالة المنظمة	0.902
4	وضع الأهداف الاستراتيجية	0.946
5	تطوير الاستراتيجيات	0.917
6	تطوير السياسات	0.948
7	التخطيط الاستراتيجي	0.976

ويظهر الجدول رقم (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.902 – 0.948)، كما أن قيمة المعامل للفقرات مجتمعة والخاصة بالتخطيط الاستراتيجي قد بلغ (0.976)، وتشير هذه النسب إلى أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي فهي مناسبة لاغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها.

ويبين الجدول التالي قيم معامل الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بفاعلية المنظمة.

جدول رقم (2): قيم معامل الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بفاعلية المنظمة

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
1	قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	0.945
2	توفر الموارد اللازمة للمؤسسة	0.938
3	كفاءة المؤسسة	0.944
4	فاعلية المنظمة	0.956

ويظهر الجدول رقم (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.938 – 0.945)، كما أن قيمة المعامل للفقرات مجتمعة والخاصة بفاعلية المنظمة قد بلغ (0.956)، وتشير هذه النسب إلى أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي فهي مناسبة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها.

3- 8 الأساليب الاحصائية المستخدمة

للأجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهدافها تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الاحصائية التالية:

- استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص العينة، وتجميع وتبويب وجهات نظر عينة الدراسة وإعطاء مؤشر لاتجاه الإجابة.
- أساليب التحليل الاحصائي لوصف المتغيرات الكمية من خلال حساب الأنحراف المعياري والمتوسطات الحسابية.
- تحليل الأنحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس الأثر بين متغيرات العامل المستقل والتابع من خلال ايجاد F - test واستخدامها في اختبار الفرضيات، والإنحدار الخطي المتعدد (Stepwise Linear Regression).
- تم استخدام مقياس كرونباخ الفا لتحديد درجة الثبات.

– الأهمية النسبية، وقد تم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$\frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث عدد المستويات هي: منخفض، متوسط، ومرتفع، وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 لغاية 2.33.
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 2.33 لغاية 3.66.
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 3.66

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرض بيانات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال وصف خصائص العينة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (454) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية، ويبلغ عدد المؤسسات التي بحث فيها (8) مؤسسات عامة. واستخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عينة حجمها (210) مفردة من مجتمع الدراسة، بحيث يتناسب حجم العينة المختارة من كل مؤسسة عامة حسب حجمها من حيث عدد العاملين فيها. وقد تم توزيع (210) استبانة على أفراد العينة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة (203) استبانة أي بنسبة (96.7%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل.

أولاً: الجنس

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	159	78.3
	أنثى	44	21.7
	المجموع	203	100

يتضح من الجدول رقم (3) بأن الذكور يشكلون ما نسبته (78.3%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (21.7%) من العينة، وهذا قد يعود لسبق الرجل للمرأة إلى سوق العمل وبالتالي وصوله قبل المرأة إلى المراكز الإدارية العليا والوسطى داخل المؤسسات العامة.

ثانياً: العمر

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	25	12.3
	31 – 40 سنة	55	27.1
	41 – 50 سنة	46	22.7
	51 سنة فأكبر	77	37.9
	المجموع	203	100

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن فئة الأعمار (30 سنة فأقل) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (12.3%) في حين كانت الفئة العمرية الأكبر هي (51 سنة فأكبر) وبنسبة (37.9%)، وهذا يتوافق مع فكرة أن الوصول للمناصب الإدارية يحتاج إلى مرور المدير بمستويات إدارية مختلفة تتطلب وقتاً زمنياً طويلاً نسبياً.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	14	6.9
	بكالوريوس	113	55.7
	ماجستير فأكثر	76	37.4
	المجموع	203	100

تظهر بيانات الجدول رقم (5) أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس هي (55.7%) وهم بذلك يشكلون غالبية العينة، وهذا يتوافق مع نظام الخدمة المدنية الذي يشترط أن يكون المديرون من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى. وقد بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر (37.4%) وهي تتجاوز ثلث العينة مما يشير إلى أن العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات العامة الأردنية هم من أصحاب المؤهلات العلمية.

رابعاً: سنوات الخبرة

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	14.3
	5 – أقل من 10 سنوات	72	35.5
	10 سنوات فأكثر	103	50.2
	المجموع	203	100

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن الفئة التي مرت بخبرة تتجاوز (10 سنوات) هي الفئة الأكبر بنسبة بلغت (50.%) وهذا يتوافق مع أن الوصول للمراكز الإدارية يحتاج إلى سنوات من الخبرة تؤهل لشغل هذه المراكز.

خامساً: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	70	34.5
	إدارة وسطى	133	65.5
	المجموع	203	100

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يعملون ضمن الإدارة العليا هي (34.5%)، كما أظهرت أن نسبة العاملين بالإدارة الوسطى كان (65.5%). وهذه النتائج تنسجم مع التوزيع الطبيعي للعاملين في الهياكل التنظيمية، حيث تقل نسبة الإداريين كلما ارتفعنا باتجاه رأس الهرم.

2-4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: المحور الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها بشكل دوري للتعرف على الفرص الموجوده للعمل على استغلالها وعلى المخاطر للعمل على تلافيها	3.655	0.764	2	متوسط
2	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.665	0.774	1	مرتفع
3	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات المادية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.616	0.790	3	متوسط
4	تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات البيئة الخارجية المختلفة.	3.507	0.779	6	متوسط
5	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية عند صياغة استراتيجياتها.	3.564	0.784	4	متوسط
6	تعكس المؤسسة نتائج تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.	3.547	0.778	5	متوسط
المقياس العام		3.593	0.672		**متوسط**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من حيث الأهمية متوسط، حيث بلغت قيمته (3.593) وبانحراف معياري (0.672). وقد احتلت الفقرة "يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.665) وانحراف معياري (0.774) وبأهمية نسبية مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات العامة تحرص على اختيار ممن يتوفر فيهم الكفاءه والجدارة للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك القيام بعمليات التحليل الخارجي للبيئة، كما أن المؤسسات العامة تخضع هؤلاء الموظفين المنوط اليهم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي إلى دورات تدريبية تساعد على زيادة كفاءتهم وخبرتهم في هذا المجال، في حين احتلت الفقرة "تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات البيئة الخارجية المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.507) وانحراف معياري (0.779) وأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة بالقدر الكافي الذي يمكنها من القيام بعمليات المسح البيئي ويؤكد ذلك نتائج الفقره الثالثه من المحور الأول للدراسة، أو إلى عدم وجود الدعم أو الاهتمام اللازم للقيام بذلك.

ثانياً: المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية المحيطة بها بشكل دوري للتعرف على نقاط القوة الموجوده للعمل على استغلالها ونقاط الضعف للعمل على تلافيها.	3.665	0.715	3	مرتفع
8	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات المادية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.645	0.759	4	متوسط
9	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.773	0.666	1	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات	3.600	0.768	6	متوسط

	البيئة الداخلية المختلفة.				
11	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الداخلية عند صياغة استراتيجياتها.	3.683	0.746	2	مرتفع
12	تعكس المؤسسة نتائج تحليل البيئة الداخلية في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.	3.601	0.773	5	متوسط
المقياس العام		3.661	0.632		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.661) وبانحراف معياري (0.632). وقد احتلت الفقرة "يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.773) وانحراف معياري (0.666) وبأهمية نسبية مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات العامة تحرص على اختيار ممن يتوفر فيهم الكفاءه والجدارة للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك القيام بعمليات التحليل الداخلي للبيئة، كما أن المؤسسات العامة تخضع هؤلاء الموظفين المنوط اليهم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي إلى دورات تدريبية تساعد على زيادة كفاءتهم وخبرتهم في هذا المجال، في حين احتلت الفقرة "تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات البيئة الداخلية المختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.600) وانحراف معياري (0.768) وأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة بالقدر الكافي الذي يمكنها من القيام بعمليات المسح البيئي ويؤكد ذلك نتائج الفقره 8 من المحور الثاني للدراسة أو إلى عدم وجود الدعم أو الاهتمام اللازم للقيام بذلك.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات والإنحرافات المعيارية لكل محور من محاور التحليل الاستراتيجي للبيئة:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل محور من محاور التحليل الاستراتيجي

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
تحليل البيئة الخارجية	3.593	0.672	2	متوسط
تحليل البيئة الداخلية	3.661	0.632	1	مرتفع
التحليل الاستراتيجي للبيئة	3.627	0.652		**متوسط**

يبيّن الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للتحليل الاستراتيجي للبيئة من حيث الأهمية متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.627) وبانحراف معياري (0.652). وقد احتل تحليل البيئة الداخلية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.661) وبانحراف معياري (0.632) وبأهمية نسبية مرتفعة. تلاه في المرتبة الثانية تحليل البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.593) وبانحراف معياري (0.672) وبأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثه سبب احتلال تحليل البيئة الداخلية المرتبة الاولى والبيئة الخارجية المرتبه الثانية، إلى عدم ترسخ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح في أذهان العاملين المسؤولين عن وضع الخطط وعن عمليات التخطيط الاستراتيجي، فلا زال التركيز على البيئة الداخلية يتم بمعزل عن علاقتها مع بيئتها الخارجية.

ثالثاً: المحور الثالث: رسالة المؤسسة

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور رسالة المؤسسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	تملك المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.	3.892	0.763	1	مرتفع
14	تعبر رسالة المؤسسة عن قيمها وفلسفتها.	3.813	0.780	2	مرتفع
15	يشارك العاملون في اعداد رسالة المؤسسة.	3.693	0.807	4	مرتفع
16	تنسجم رسالة المؤسسة الحالية مع الغايات والأهداف الاستراتيجية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.	3.704	0.732	3	مرتفع
17	تتميز رسالة المؤسسة باثارة الدافعية والحماس لدى العاملين لديها.	3.606	0.810	5	متوسط
المقياس العام		3.741	0.659		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور رسالة المؤسسة من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.741) وبانحراف معياري (0.659). وقد احتلت الفقرة "تملك المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.892) وانحراف معياري (0.763) وبأهمية نسبية مرتفعة، وأشارت الباحثة إلى أن هذا أمر بديهي حيث لا مسوغ ولا مبرر لوجود هذه المؤسسات بدون رسالة محدده ومكتوبه، في حين احتلت الفقرة " تتميز رسالة المؤسسة بإثارة الدافعية والحماس لدى العاملين لديها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.606) وانحراف معياري (0.810) وأهمية نسبية متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه على الرغم من اثبات النتائج مشاركة العاملين في إعداد رسالة المؤسسة إلى أنه في النهاية يتم وضع رسالة المؤسسة حسب ما تراه الإدارة العليا ملائماً.

رابعاً: المحور الرابع: وضع الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور وضع الأهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
18	تضع المؤسسة أهدافا واضحة ومحدده.	3.808	0.709	1	مرتفع
19	يشارك العاملون في صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.597	0.861	5	متوسط
20	تراعي المؤسسة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية إمكناتها الداخلية المتاحة.	3.650	0.815	4	متوسط
21	تتصف أهداف المؤسسة بالمرونة وقابلية تعديلها لتتسجم مع الظروف المستجده.	3.680	0.797	2	مرتفع
22	تملك المؤسسة أهدافاً موضوعية تعكس قدراتها الحقيقية.	3.668	0.788	3	مرتفع
المقياس العام		3.680	0.717		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور وضع الأهداف الاستراتيجية من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.680) وبانحراف معياري (0.717). وقد احتلت الفقرة "تضع المؤسسة أهدافا واضحة ومحدده" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.808) وانحراف معياري (0.709) وبأهمية نسبية مرتفعة، فلا بد من وجود أهداف محدده تبرر سبب وجود المؤسسات، في حين احتلت الفقرة "يشارك العاملون في صياغة الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.597) وانحراف معياري (0.861) وأهمية نسبية متوسطة، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن الأهداف مصاغة منذ تأسيس هذه المؤسسات، وإذا استجد أمر وتتطلب تعديل هدف من هذه الأهداف فإنه يتم من خلال العاملين في الإدارة العليا، ويقوم الموظفون في المستويات الإدارية الأخرى بالعمل على تحقيق هذه الأهداف.

خامساً: المحور الخامس: تطوير الاستراتيجيات

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور تطوير الاستراتيجيات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
23	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع امكأناتها وظروفها الداخلية والخارجية.	3.690	0.775	5	مرتفع
24	يشارك العاملون في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بها.	3.571	0.867	6	متوسط
25	تملك المؤسسة الإمكانات المادية التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.	3.782	0.714	2	مرتفع
26	تملك المؤسسة الإمكانات البشرية التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.	3.797	0.693	1	مرتفع
27	تعكس الاستراتيجية أي تغيرات تحدث في أهدافها أو رسالتها أو خدماتها المقدمة.	3.693	0.762	4	مرتفع
28	تهتم المؤسسة بتقييم ومتابعة الاستراتيجيات الموضوعة باستمرار.	3.716	0.784	3	مرتفع
المقياس العام		3.712	0.649		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير الاستراتيجيات من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.712) وبانحراف معياري (0.649). وقد احتلت الفقرة "تملك المؤسسة الإمكانات البشرية التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.797) وانحراف معياري (0.693) وبأهمية نسبية مرتفعة، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى اختيار الؤسسات العامة لذوي الخبرة والكفاءة واخضاع المسؤولين عن وضع الاستراتيجيات إلى دورات تدربيبه بشكل مستمر، في حين احتلت الفقرة "يشارك العاملون في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.571) وانحراف معياري (0.867) وأهمية نسبية متوسطة، ويعود ذلك كما بينت الباحثة إلى أن

الاستراتيجيات يتم وضعها من قبل العاملين في الإدارة العليا، ويوكل إلى الإدارات في المستويات الأخرى تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

سادساً: المحور السادس: تطوير السياسات

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور تطوير السياسات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
29	تساعد السياسات التي تم تنفيذها في المؤسسة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.	3.714	0.794	2	مرتفع
30	السياسات التي تتبعها المؤسسة شاملة لكافة الأنشطة والاستراتيجيات.	3.695	0.793	3	مرتفع
31	يلتزم العاملون بالمؤسسة بتنفيذ السياسات المحدده من قبل الإدارة العليا والالتزام بها.	3.719	0.768	1	مرتفع
32	تقوم المؤسسة بوضع سياسات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.670	0.793	4	مرتفع
المقياس العام		3.700	0.732		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير السياسات من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.700) وبانحراف معياري (0.732). وقد احتلت الفقرة "يلتزم العاملون بالمؤسسة بتنفيذ السياسات المحدده من قبل الإدارة العليا والالتزام بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.719) وانحراف معياري (0.768) وبأهمية نسبية مرتفعة، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى وجود مساءلة ومحاسبه لكل من يخالف السياسات الموضوعه، وإلى وضوح هذه السياسات في أذهان العاملين، في حين احتلت الفقرة "تقوم المؤسسة بوضع سياسات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.670) وانحراف معياري (0.793) وأهمية نسبية مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وضوح هذه السياسات يزيد من فهم وإلمام الموظفين بها وإدراكها والتزامهم بها من شأنه المساعده على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعه.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور صياغة الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل محور من محاور صياغة الخطة الاستراتيجية

المجال	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
رسالة المنظمة	3.742	0.659	1	مرتفع
وضع الأهداف الاستراتيجية	3.680	0.775	4	مرتفع
تطوير الاستراتيجيات	3.712	0.649	2	مرتفع
تطوير السياسات	3.700	0.732	3	مرتفع
صياغة الخطة الاستراتيجية	3.708	0.689		**مرتفع**

يبيّن الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لصياغة الخطة الاستراتيجية من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.708) وبانحراف معياري (0.689). وقد احتل محور رسالة المؤسسة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.742) وبانحراف معياري (0.659) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء في المرتبة الأخيرة محور وضع الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.680) وبانحراف معياري (0.775) وبأهمية نسبية مرتفعة.

سابعاً: المحور السابع: فاعلية المنظمة

1. قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
33	تحقق المؤسسة أهدافها المحدده التي وجدت من أجلها .	3.734	0.770	1	مرتفع
34	تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها.	3.650	0.784	3	مرتفع
35	تحقق المؤسسة أهدافها حسب أولوية وأهمية هذه الأهداف بحيث تأخذ بعين الاعتبار الأهداف ذات الاهمية القصوى ومن ثم الأهداف الأقل أهمية.	3.683	0.778	2	مرتفع
المقياس العام		3.689	0.737		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.689) وبانحراف معياري (0.737). وقد احتلت الفقرة "تحقق المؤسسة أهدافها المحدده التي وجدت من أجلها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.734) وانحراف معياري (0.770) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتبين الباحثة سبب ذلك إلى أنه من الضروري أن تحقق المؤسسة أهدافها حتى يتسنى لها التقدم والاستمرار وحتى تحقق الغاية التي وجدت من أجلها، في حين احتلت الفقرة "تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.650) وانحراف معياري (0.784) وأهمية نسبية مرتفعة، ويعود ذلك إلى ضرورة قياس المؤسسة تقدمها في تحقيق أهدافها لتقوم لتقويم الخطأ وإجراء التعديلات اللازمة في الأساليب التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها.

2. توافر الموارد اللازمة للمؤسسة

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور توافر الموارد اللازمة للمؤسسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
36	يتوفر لدى المؤسسة الموارد المادية التي تساعدها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعة بفاعلية.	3.759	0.762	2	مرتفع
37	يتوفر لدى المؤسسة الموارد البشرية التي تساعدها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعة بفاعلية.	3.769	0.745	1	مرتفع
38	لدى المؤسسة القدرة على تحديد حاجتها من الموارد (المدخلات) بصورة سليمة.	3.724	0.780	4	مرتفع
39	يتوفر لدى المؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها الداخلية وفي الوقت المناسب.	3.714	0.763	5	مرتفع
40	يتوفر لدى المؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها الخارجية و في الوقت المناسب.	3.743	0.733	3	مرتفع
المقياس العام		3.744	0.674		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور توافر الموارد اللازمة للمؤسسة من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.744) وبانحراف معياري (0.674). وقد احتلت الفقرة "يتوفر لدى المؤسسة الموارد البشرية التي تساعدها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعة بفاعلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.769) وانحراف معياري (0.745) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا ما أكدته نتائج الفقره الثانية من المحور الأول والفقرة التاسعه من المحور الثاني والفقرة السادسة والعشرون من المحور الخامس للدراسة، وكما فسرت الباحثة ذلك إلى اختيار المؤسسات الموظفين المنوطة إليهم عمليات التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات وغيرها من ذوي الكفاءة والخبرة واخضاعهم إلى دورات تدريبية مستمرة، في حين احتلت الفقرة" يتوفر لدى المؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها الداخلية وفي الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.714) وانحراف معياري (0.763) وأهمية نسبية مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر الإمكانات المادية والبشرية التي تمكن المؤسسات من الحصول على ما تحتاجه من معلومات وهذا ما اكدته نتائج الفقره 36 و37 من المحور السابع للدراسة.

3. كفاءة المؤسسة

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه على أسئلة محور كفاءة المؤسسة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
41	تنفذ أنشطة المؤسسة بتكلفه معقولة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	3.808	0.736	3	مرتفع
42	تستخدم المؤسسة تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل خدمة مع مراعاة التكاليف في ذلك.	3.847	0.712	1	مرتفع
43	تنفذ المؤسسة خطتها وأنشطتها في فترة زمنية كافية ومحدده تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	3.828	0.735	2	مرتفع
44	تهتم المؤسسة بتحسين عملياتها باستمرار لضمان تحسين المخرجات.	3.803	0.745	4	مرتفع
45	تحقق المؤسسة أهدافها بأقل التكاليف من خلال استخدام الموارد المخصصة لذلك.	3.793	0.800	5	مرتفع
المقياس العام		3.816	0.675		**مرتفع**

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور كفاءة المؤسسة من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمته (3.816) وبانحراف معياري (0.675). وقد احتلت الفقرة "تستخدم المؤسسة تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل خدمة مع مراعاة التكاليف في ذلك" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.847) وانحراف معياري (0.712) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يعود من وجهة نظر الباحثة إلى توجه المؤسسات العامة للاهتمام بالجمهور وبجودة الخدمات المقدمة له، فتسعى إلى استخدام أفضل الأساليب والتقنيات التي من شأنها أن تعزز مكانتها عند جمهورها وتضمن لها الاستمرار وهذا ما أكدته نتائج الفقره 44 من المحور السابع للدراسة، في حين احتلت الفقرة "تحقق المؤسسة أهدافها بأقل التكاليف من خلال استخدام الموارد المخصصة لذلك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.793) وانحراف معياري (0.800)

وأهمية نسبية مرتفعة، ويعود ذلك كما أشارت الباحثة إلى مدى حرص المؤسسات العامة الاستمرار وإلى قدرة المؤسسات العامة على تحديد حاجاتها من المدخلات التي تحتاجها وهذا ما أكدته نتائج الفقره 38 من المحور السابع للدراسة.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات والأنحرافات المعيارية لكل محور من محاور الفاعلية التنظيمية:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الفاعلية التنظيمية

المجال	**الوسط الحسابي**	**الأنحراف المعياري**	**الرتبة**	**الأهمية النسبية**
قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	3.689	0.762	3	مرتفع
مدى توافر الموارد للمؤسسة	3.742	0.677	2	مرتفع
كفاءة المؤسسة	3.816	0.675	1	مرتفع
الفاعلية التنظيمية	3.749	0.629		**مرتفع**

يبيّن الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الفاعلية التنظيمية من حيث الأهمية مرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.749) وبانحراف معياري (0.629). وقد احتل محور كفاءة المؤسسة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.816) وبانحراف معياري (0.675) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء في المرتبة الأخيرة محور قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (3.689) وبانحراف معياري (0.762) وبأهمية نسبية مرتفعة.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

تم اخضاع فرضيات الدراسة الفرعية لتحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple linear regression، كما تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتدرج للكشف عن أهم المحاور التي لها علاقة بالفاعلية التنظيمية والمتضمنة في التحليل الاستراتيجي للبيئة وصياغة الخطة الاستراتيجية، وقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أكبر من 0.05، ورفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أصغر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لايوجد أثر ذا دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

تم اخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple linear regression، والإنحدار الخطي المتدرج Stepwise linear regressionوكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية بأبعادها) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

H01-1:1: **لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (من فرص ومخاطر) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.**

*جدول رقم (20): نتائج اختبار أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

Sig	t-value	الخطأ المعياري		البيان	Sig F	F المحسوبة	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
معاملات الإنحدار									
0.000	10.453	0.053	0.555	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	0.000	109.273	0.352	0.593	الفاعلية التنظيمية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كأنت قيمة F المحسوبة هي (109.273)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.593) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.352) وهي تشير إلى أن 35.2% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. أما معامل الإنحدار (β = 0.555) هو يشير إلى الأثر المباشر للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (10.453) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض الفرضية هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (من فرص ومخاطر) على تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن خلالها تتعرف المؤسسة على الفرص والتهديدات التي تحيط بها،مما يمكنها من من تطوير استراتيجياتها وخططها بما يتلائم مع نتائج تحليل البية الخارجية ، وهذا بدورة يساعد المؤسسات على أن تبقى على اتصال دائم مع بيئتها الخارجية التي تعمل فيها ويجعلها اكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضها ، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها المحدده مما يحسن من فاعليتها.

H01-1:2: **لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (من نقاط قوة وضعف) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.**

*جدول رقم (21): نتائج اختبار أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R **معامل الارتباط**	R^2 **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	Sig F	**معاملات الإنحدار**				
					البيان		**الخطأ المعياري**	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.663	0.440	157.826	0.000	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	0.660	0.053	12.563	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (157.826)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.663) فيشير إلى إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت $(R^2 = 0.440)$ وهي تشير إلى أن 44.0% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. أما معامل الإنحدار $(\beta = 0.660)$ فهو يشير إلى الأثر المباشر للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر

معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (12.563) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (من نقاط قوة وضعف) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي كما هو الحال بتحليل البيئة الخارجية، فمن خلالها تتعرف المؤسسة على نقاط القوة والضعف التي تحيط بها، مما يمكنها من من تطوير استراتيجياتها وخططها بما يتلائم مع نتائج تحليل البيئة الداخلية، وهذا بدوره يساعد المؤسسات على أن تبقى على اتصال دائم مع بيئتها التي تعمل فيها ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضها مما يحسن من فاعليتها.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحديد أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتدرج Stepwise linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

* جدول رقم (22): نتائج اختبار أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

النموذج	**تحقيق الفاعلية التنظيمية**		T **المحسوبة**	Sig*	R^2 **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	Sig F*
1	تحليل البيئة الداخلية	0.660	12.563	0.000	0.440	157.8	0.000
2	تحليل البيئة الداخلية	0.478	7.230	0.000	0.486	94.7	0.000
	تحليل البيئة الخارجية	0.265	4.259	0.000			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

عند استعراض الجدول أعلاه، نجد أن النموذج الأول الناتج عن الإنحدار المتدرج يشير إلى أن محور (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية) قد فسر ما نسبته (44.0%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد ازدادت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية إلى ما نسبته (48.6%)، وذلك عند إضافة محور (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية)

إلى (التحليل الاسراتيجي للبيئة الداخلية). وقد أظهرت قيمة أن الأثر المباشر للمتغيرين في النموذجين الأول والثاني هو تأثير موجب وذو دلالة احصائية.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المنظمة، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطويرالاستراتيجيات، تطوير السياسات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

تم اخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الفرعية الثانية لتحليل الإنحدار الخطي البسيط simple linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

H01-2:1: **لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لرسالة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.**

*جدول رقم (23): نتائج اختبار أثر رسالة المؤسسة في تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F	معاملات الإنحدار				
					البيان		الخطأ المعياري	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.677	0.459	170.354	0.000	رسالة المنظمة	0.646	0.050	13.052	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (رسالة المنظمة) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (170.354)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.677) فيشير إلى إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.459) وهي تشير إلى أن 45.9% من التغير في تحقيق الفاعلية

التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في رسالة المنظمة، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الإنحدار (β = 0.646) فهو يشير إلى الأثر المباشر لرسالة المنظمة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كأنت قيمة t عنده هي (13.052) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد علاقه ذات دلالة احصائية بين رسالة المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى أهمية وجود رسالة للمؤسسة، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة استراتيجياتها وتطوير أهدافها وسياساتها مستقبلا ما لم يكن لديها رسالة واضحة توضح الغرض من وجود المؤسسة (سبب وجودها).

H01-2:2: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

*جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر صياغة الأهداف الاستراتيجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F	معاملات الإنحدار				
					البيان		الخطأ المعياري	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.735	0.540	236.148	0.000	صياغة الأهداف الاستراتيجية	0.645	0.042	15.367	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (صياغة الأهداف الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (236.148)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.735) فيشير إلى إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.540) وهي تشير إلى أن 54.0% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في صياغة الأهداف الاستراتيجية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الإنحدار (β = 0.645) فهو يشير إلى الأثر المباشر لصياغة الأهداف الاستراتيجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كأنت قيمة t عنده هي (15.367) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لابد أن يكون للمؤسسات أهداف استراتيجية مصاغه بما ينسجم مع رسالة المؤسسه تبنى على اساسها الاستراتيجيات والخطط المستقبلية،وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة فاعلية هذه المؤسسات وكفاءتها ،حيث أن فاعلية المؤسسة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

H01-2:3: **لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية لتطوير الاستراتيجيات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.**

*جدول رقم (25): نتائج اختبار أثر تطوير الاستراتيجيات في تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R **معامل الارتباط**	R^2 **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	Sig F	**معاملات الإنحدار**				
					البيان		**الخطأ المعياري**	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.812	0.659	389.085	0.000	تطوير الاستراتيجيات	0.786	0.040	19.725	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (تطوير الاستراتيجيات) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (389.085)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.812) فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.659) وهي تشير إلى أن 65.9% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في تطوير الاستراتيجيات، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الأنحدار (0.786 =) فهو يشير إلى الأثر المباشر لتطوير الاستراتيجيات على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كأنت قيمة t عنده هي (19.725) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلالة احصائية لتطوير الاستراتيجيات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة وجود استراتيجيات تحدد الأساليب والطرق التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها المحدده والموضوعه، فمن دون وجود استراتيجيات واضحه ومدروسه لن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسات العامة.

H01-2:4: لا يوجد أثر ذا دلاله احصائية لتطوير السياسات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

*جدول رقم (26): نتائج اختبار أثر تطوير السياسات على تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R **معامل الارتباط**	R^2 **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	Sig F	**معاملات الأنحدار**				
					البيان		**الخطأ المعياري**	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.817	0.668	404.176	0.000	تطوير السياسات	0.702	0.035	20.104	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغير المستقل (تطوير السياسات) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (404.176)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.817)فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.668) وهي تشير إلى أن 66.8% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في تطوير السياسات، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة.

أما معامل الإنحدار (β = 0.702) فهو يشير إلى الأثر المباشر لتطوير السياسات على تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (20.104) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلالة احصائية لتطوير السياسات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى أهمية وجود سياسات واضحه يلتزم بها العاملون في المؤسسات حتى تتمكن هذه المؤسسات من تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الموضوعة والذي بدورة ينعكس على فاعلية هذه المؤسسات.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحديد العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المنظمة، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطويرالاستراتيجيات، تطوير السياسات) وتحقيق الفاعلية التنظيمية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتدرج Stepwise linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

*جدول رقم (27): نتائج اختبار أثر صياغة الخطة الاستراتيجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية

النموذج	تحقيق الفاعلية التنظيمية		T المحسوبة	Sig*	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F*
1	تطوير السياسات	0.702	20.104	0.000	0.668	404.176	0.000
2	تطوير السياسات	0.397	7.120	0.000	0.728	267.985	0.000
	تطوير الاستراتيجيات	0.419	6.666	0.000			

*يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

عند استعراض الجدول أعلاه، نجد أن النموذج الأول الناتج عن الإنحدار المتدرج يشير إلى أن محور (تطوير السياسات) قد فسر ما نسبته (66.8%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد ازدادت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية إلى ما نسبته (72.8%)، وذلك عند إضافة محور (تطوير الاستراتيجيات) إلى (تطوير السياسات). وقد أظهرت قيمة أن الأثر المباشر للمتغيرين في النموذجين الأول والثاني هو تأثير موجب وذو دلالة احصائية.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن نتائج التحليل تشير إلى عدم وجود تأثير لكل من رسالة المنظمة ووضع الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وذلك عند دراسة أثر صياغة الخطة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، وصياغة الخطة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، وكانت النتائج كما يلي:

*جدول رقم (28): نتائج اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F	معاملات الإنحدار				
					البيان	β	الخطأ المعياري	t-value	Sig
الفاعلية التنظيمية	0.893	0.704	237.446	0.000	التحليل الاستراتيجي	0.135	0.063	2.128	0.035
					صياغة الاستراتيجية	0.738	0.060	12.347	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أثر المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي وصياغة الخطة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الفاعلية التنظيمية) هو أثر ذا دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (237.446)، وبمستوى دلالة (Sig F = 0.000) وهو أقل من 0.05، أما معامل الارتباط (R = 0.893) فيشير إلى إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2= 0.704) وهي تشير إلى أن 70.4% من التغير في تحقيق الفاعلية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال التغير في التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وتشير قيمة معامل الإنحدار لمتغير التحليل الاستراتيجي (β = 0.135) فهو يشير إلى الأثر المباشر للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (2.128) وبمستوى دلالة (Sig = 0.035)، أما معامل الإنحدار لمتغير صياغة الاستراتيجية (β = 0.738) فهو يشير إلى الأثر المباشر لصياغة الخطة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وهو أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (12.347) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذا دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية".

الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى إلى العوامل الديموغرافية وهي (الجنس، الخبرة العملية، المستوى التعليمي، العمر).

تم اخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية لتحليل الإنحدار الخطي البسيط simple linear regression وذلك حسب فئات المتغير الديموغرافي في كل فرضية فرعية، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H02-1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للجنس

جدول رقم (29): نتائج تحليل الأنحدار الخطي البسيط لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	**معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	**قيمة F**		**قيمة t**	Sig	**نتيجة الفرضية العدمية**
الذكور	0.828	0.686	343.007	0.921	18.520	0.000	رفض
الأناث	0.751	0.564	54.375	0.775	7.374	0.000	رفض

يشير الجدول أعلاه إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية كان أثراً ذا دلالة احصائية بالنسبة للذكور والأناث، حيث كان مستوى الدلالة عند كل من الذكور والأناث (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

"وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور".

الفرضية الفرعية الثانية H02-2: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للعمر.

جدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

العمر	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F		قيمة t	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
أقل من 30 سنة	0.876	0.767	75.641	0.915	8.697	0.000	رفض
31 – 40 سنة	0.741	0.549	27.951	0.834	5.287	0.000	رفض
41 – 50 سنة	0.881	0.776	152.296	0.886	12.341	0.000	رفض
أكبر من 50 سنة	0.814	0.663	147.339	0.969	12.138	0.000	رفض

يشير الجدول أعلاه إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية كان أثراً ذا دلالة احصائية بالنسبة لجميع الفئات العمرية، حيث كان مستوى الدلالة عند كل فئة عمرية (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديله التي تنص على:

"وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية 41 - 50.

الفرضية الفرعية الثالثة H02-3: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (31): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F		قيمة t	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
دبلوم فما دون	0.867	0.753	225.044	0.944	15.001	0.000	رفض
بكالوريوس	0.753	0.566	145.015	0.824	12.042	0.000	رفض
شهادات عليا	0.834	0.695	27.388	0.990	5.233	0.000	رفض

يشير الجدول أعلاه إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية كان أثراً ذا دلالة احصائية بالنسبة لجميع فئات المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة عند كل فئة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الدبلوم فما دون.

الفرضية الفرعية الرابعة H02-4: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (32): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F		قيمة t	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
أقل من 5 سنوات	0.815	0.665	196.110	0.875	14.004	0.000	رفض
5 – أقل من 10 سنوات	0.835	0.697	163.165	0.936	12.774	0.000	رفض
10 سنوات فأكثر	0.730	0.533	30.820	0.770	5.552	0.000	رفض

يشير الجدول أعلاه إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية كان أثراً ذا دلالة احصائية بالنسبة لجميع فئات سنوات الخبرة، حيث كأن مستوى الدلالة عند كل فئة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الرابعة وقول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة سنوات الخبره أقل من 5 سنوات.

الفرضية الفرعية الخامسة H02-5: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (33): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F		قيمة t	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
إدارة عليا	0.715	0.512	71.294	0.569	8.444	0.000	رفض
إدارة وسطى	0.837	0.701	306.531	0.993	17.508	0.000	رفض

يشير الجدول أعلاه إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية كان أثراً ذا دلالة احصائية بالنسبة لجميع فئات المسمى الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة عند كل فئة (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"وجود فروق في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح الإدارة الوسطى".

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 النتائج

بناءً على تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية بأبعادها) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
2. يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (من فرص ومخاطر) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
3. يوجد أثر ذا دلاله احصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (من نقاط قوة وضعف) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
4. يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية (رسالة المنظمة، وضع الأهداف الاستراتيجية، تطويرالاستراتيجيات، تطوير السياسات) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
5. يوجد أثر ذا دلالة احصائية لرسالة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
6. يوجد أثر ذا دلالة احصائية لصياغة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
7. يوجد أثر ذا دلاله احصائية لتطوير الاستراتيجيات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
8. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير السياسات في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
9. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في الفاعلية التنظيمية تعزى للجنس.
10. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للخبرة العملية.

11. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي.
12. يوجد فروق ذات دلاله احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للعمر.
13. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده) في تحقيق الفاعلية التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي.
14. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية كان مرتفعاً.

5-2 التوصيات

اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الخارجية وذلك بهدف رصد متغيرات البيئة الخارجية المختلفة، وعكس نتائج التحليل في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.
2. زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الداخلية وذلك بهدف رصد متغيرات البيئة الداخلية المختلفة، وعكس نتائج التحليل في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.
3. تضمين رسالة المؤسسة بعداً استراتيجياً لجهود التنمية البشرية والتدريب يتميز بإثارة الدافعية والحماس لدى العاملين.
4. دعوة العاملين في المؤسسات العامة إلى المشاركة في إعداد رسالة المؤسسة، وصياغة الأهداف الاسترتيجية.
5. ضرورة صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل موضوعي يعكس قدرات المؤسسة الحقيقية، ويراعي إمكاناتها الداخلية المتاحة.
6. ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير سياسات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
7. القيام بقياس التقدم في تحقيق الأهداف وبشكل مستمر لتحديد الإنحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة.
8. الاهتمام بالتحسين المستمر في عمليات المؤسسة، والتركيز على فاعلية وكفاءة العمليات لضمان تحسين المخرجات.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام (2002)، **إدارة الأعمال الدولية،** الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- باوادي، محمد (2008)، **بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بنات، ماهر (2002)، **الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الاسلامية بغزه - دراسة حالة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزه، فلسطين.
- بن حبتور، عبد العزيز (2004)، **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير،** (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جرادي، علي (2010)، **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الجامعات اليمنية،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- الحريري، رافده (2007)، **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية.** (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحسن، ربحي والعفيف، أمجد (2010)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، **دراسات / العلوم الإدارية،** 37 (1)، ص 11- 33.
- حمامي، يوسف (1985)، مؤشرات أوليه لقياس الأداء في الجامعات العربية، **المجله العربية للإدارة،** 9 (2)، ص 40 - 56.
- حمدان، خالد وإدريس، وائل (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،** عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- الحوسني، محمد (2008)، **بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.
- الخطيب، صالح (2003)، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخفاجي، عباس (2004)، **الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات،** (ط1)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخوالده، رياض والحنيطي، محمد (2008)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، **دراسات العلوم الإدارية،** 35 (2)، ص 320 - 342.
- خوين، رضيوي (2009)، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنه بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد،** (75)،1 - 43.
- الدجني، إياد (2006)، **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ردايدة، صالح (2001)، **الفعالية التنظيمية لكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية،** أطروحة دكتوراه غير متشورة، جامعة الروح القدس، بيروت، لبنان.
- السالم، مؤيد وآل ياسين، محمد (2002)، أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي، **أبحاث اليرموك / سلسلة العلوم الإنسانية،** 18 (2).

- سمردلي، مي (2000)، **مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية: دراسة استطلاعية تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الوهاب، سويسي (2004)، **الفعالية التنظيمة: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر ، الجزائر.
- عبيد، عصام (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات السعودية: دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، **دراسات المعلومات**، (4)، ص 31 - 75.
- العجمي، محمد (2007)، **تحليل التباين في آراء بعض قيادات مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الكويت لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عقيل، حسن (2006)، **تأثير العلاقة بين التركيب التنظيمي والاختيار الاستراتيجي في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة افريقيا للهندسة وشركات أخرى بالجماهيرية الليبية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم ،جمهورية السودان.
- العمر، خضر (1998)، **أثر التخطيط الاستراتيجي على تطور خدمات مصرفية جديده في المصارف التجارية في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- عواد، عبد الكريم (2009)، أثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة إدارة الأعمال**، 5 (3)، ص 415 - 431.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007)، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، (ط 1)، عمان: دار وائل للنشر.
- الغزالي، كرمة (2000)، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الفهداوي، فهمي (2004).أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤته"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 31 (1)، ص 83 - 106.
- القطامين، أحمد (2002)، **الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية**، (ط1)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد (2002)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، **مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية**، 18 (2)، ص 37 - 75.
- الكردي، رنا (2010)، **درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات قلقيلية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الكساسبة، وصفي (2007)، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- مصري، ميادة (2006)، **معوقات التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية العامة والخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.
- مصطفى، سنية (2010)، **أثر التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمارالأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المطيري، سعود (2007)، **أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد وغربية، رمضان (2006)، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المهداوي، خالد (2008)، **واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- النجار، فايز (2001)، **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيره: دراسة ميدانية في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الهاشم، ليلى (2006)، **واقع الإدارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية**، رسالة ماجستسر غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض،السعودية.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Ahmad, Abd Rahman and Idris, Mohammad (2008), Managing Knowledge Management through Strategic Management Perspectives, **International Business Information Management Association**, 71 - 77.
- Al - Shammari, H. and Hussein, A.R.T. (2008), Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation. **International Journal of Commerce and Management,** 18 (1), 47-59.
- Cengiz,Yilmaz and Ercan, Ergan (2008), Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy, **journal of world business,** 43, 290 - 306.
- Cohen, K. and Cyert, R. (2007), **Strategy Formulation, Implementation and Monitoring**, 3, 349 - 367.
- Daft, Richard L.(2010), **Understanding the Theory and Design of Organizations,** (10th edition), South- Western.
- Ekeland, Terry Paul (2005), **The Relationships Among Effective Organizational Commitments, Transformational leadership S0tyle, and Unit Organizational Effectiveness Within the Corps of Cadets at Texas U & M University,** unpublished doctoral dissertation, the Texas A&M University.
- Elbanna, S. (2008). Planning and Participation as Determinants of Strategic Planning Effectiveness, **Management Decision**, 46 (5), 779 - 796.
- France, Soreze (2011), **Increasing Organizational Effectiveness through Dynamic Stability: Within a Global Customer Driven Supply Chain Context,** unpublished doctoral dissertation, Cranfield University.

– Giovanni, B., Romilda, M. and Teresa, N.M (2012), Strategic Planning Dimensions in ITALIAN Universities, **Business Education & Accrediation Journal**, 4 (1), 61 - 72.

– Greogory, D.L umpkin, G.T.and Taylor, M. (2005**), Defining Strategic management**, (2nd education), New York: MCGRAW - Hill.

– Griffin, R.W. (2006). **Fundamentals of Management**, (4th education), Boston: Houghton Mifflin.

– Hassan, F. S, Zaman, T., Ikramullah, M., and Shah, I.A (2011), Effect of Leaders Styles of Decision Making on Perceived Organizational Effectiveness: An Example From Pakistan, **International Journal of Business and Social Science,** 2 (22).

– Henry, A. Eleanor (2011**), Is the Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness Universal? An Examination of the Relationship in the Electronic Media (RADIO) Service Sector in the English Speaking Caribbean,** unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University.

– Ismail, N. A, Raja Mohd Ali, R.H, and Hasbolla, H. M (2007), **Strategic Information Systems Planning in Malaysian Public Universities, Campus - Wide Information Systems,** 24 (5), 331-341.

– Jean - Charles, Marin (2012), The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers Performance in Public Sector in Canada, **Journal of Business & Social Science**, 3 (1), 114-127.

– Kwan, Paula yu - kwong (2002), **An Investigation of the Relationship between Organizational Effectiveness in Hong Kong Higher Education**

–

- **Institutions**, unpublished doctoral dissertation, the Chinese University of Hong Kong.
- Malunga, Chiku Watchement (2007), **Improving the Effectiveness of Strategic Planning in Local NGOs in Malawi**, Unpublished doctoral dissertation, University of South Africa.
- Meilich, O. & Marcus, A.A. (2007). **Strategic Planning and Decision Making, In Morcol**, Handbook of Decision Making Boca Raton: CRC Press, 433-456..
- Meng, Tang Chun (2010), **The Role of Information System on Organizational Effectiveness of Companies in Malysia**, unpublished doctoral dissertation, Multimedia University, Malysia.
- Moore, Edward M. (2007), **The Impact of Leadership Style on Organizational Effectiveness: leadership in Action within United Way of America**, Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.
- Musibau,Ajabe,Oluyinka,Solomon and Long, choi (2011), The Relationship Between Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations. **International Journal of Innovation Management and Technology,** 2 (5), 390-396.
- Nghihangwa, Mathew (2007)**, An Assessment of the Strategic Planning and Management of the University of Namibia**, unpublished master thesis, University of Wesrern Cape.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis Management Science**, 29, 363 - 377.
-

- Saenz, Jaime Diaz (2010), **Strategic Planning and Implementation Process Impacting Small business Success in Mexico: A Correlational Study,** unpublished doctoral dissertation University of Phoenix.
- Sanders,Wm. G & Carpenter, MA (2007). **Strategic Management: A Dynamic Perspective**, pearson education Canada.
- Sekaran, U. (2003), **Research Methods for Business**, (4th edition), john wiley & sons Inc: New Delhi, India.
- Shapiro, Janet (2003), Overview of Planning, Toolkit on Overview of Planning,8-52 ,Retrieved from **http://www.civicus.org/new/media/Overview.**
- Sherman, H., Rowley, D.J. & Armandi, B.R. (2006). **Strategic Management: An Organization Change Approach**, Lanham: University Press of America.
- Subba, B. and Mainali, R. (2005), **Strategic Planning Manual**, first English edition, Nepal: radio support center.
- Sunklev, Bobek and Debarliev, Stojan (2012), Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context, **Economic and Business review,** 14 (1), 63 - 93.
- Steiner, G. (1979). **Strategic Planning: What Every Manager Must Knows?** New york: the Free Press.
- Tseng, Chien - chi (2010), **The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitement and Effectiveness for Small and Medium Sized Enterprises in Taiwan,** unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota .
- Wang, C., Walker, E. A, & Richard, J. (2006), Ownership Motivation and Strategic Planning in Small Business, **Journal of Asia Enterprenuership and Sustainability**, 24 (4), 50 - 76.

- Wei, Zheng (2005), **The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness**, An unpublished diddertation of doctoral of philosophy in business administration,Minnesota University.
- Westey, A. Martz (2008), **Evaluating Organizational Effectiveness**, An unpublished dissertation of doctora,Western Michigan University Kalamazoo, Michigan, 37.
- William, Ocasio, and Joseoh, John (2008), The Evolution of Strategic Planning at General Electric Company (1940-2006), **Long Range Planning,** 41 (3), 248 - 278.
- Willis, Deloris A. (2010), **An Exploratory Study of Organizational Culture and its Relationship to Organizational Effectiveness in Distance Education Institutions**, unpublished doctoral dissertation, University of Maryland College.
- Young, Richard (2002), Perspective on Strategic Planning in the Public Sector, **Training and Development Journal,** 2, 24 - 28**.**

الملاحق

الملحق (1)

الإستبانة

الجامعة الأردنية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة العامة

إلى المدير / المديرة المحترم (ــه):

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول (**التخطيط الاستراتيجي وأثرة على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية**) لذا نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الإستبانة والإجابة على كل فقرة من فقراتها بكل دقة وموضوعية علماً بأن هذه الإستبانة مصممة لغايات البحث العلمي ولن تستخدم لأية أهداف أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

شروق ابو عجمية

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء التكرم بوضع اشارة (×) في المربع المناسب والمماثل لوضعكم:

1) **الجنس**:

ذكر أنثى

2) **العمر**:

أقل من 25 سنه 25 سنه - أقل من 35

35 سنه - أقل من 45 45 سنه فأكثر

3) **المستوى التعليمي**:

دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير فأكثر

4) **الخبرة**:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 10 سنوات فاكثر

5) **المسمى الوظيفي**:

إدارة عليا إدارة وسطى

ثانياً: محاور الاستبانة

أرجو التكرم بوضع اشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

	المحور الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	غير موافق بشده	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشده
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها بشكل دوري للتعرف على الفرص الموجوده للعمل على استغلالها وعلى المخاطر للعمل على تلافيها.					
2	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
3	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات المادية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية لأغراض إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
4	تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات البيئة الخارجية المختلفة					
5	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية عند صياغة استراتيجياتها.					
6	تعكس المؤسسة نتائج تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.					

	المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	**غير موافق بشده**	**غير موافق**	**موافق إلى حد ما**	**موافق**	**موافق بشده**
7	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية المحيطة بها بشكل دوري للتعرف على نقاط القوة الموجوده للعمل على استغلالها ونقاط الضعف للعمل على تلافيها .					
8	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات المادية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لاغراض اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
9	يتوفر لدى المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة التي تساعدها في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لاغراض اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
10	تعتمد المؤسسة أسلوب المسح البيئي لرصد متغيرات البيئة الداخلية المختلفة.					
11	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج تحليل البيئة الداخلية عند صياغة استراتيجياتها.					
12	تعكس المؤسسة نتائج تحليل البيئة الداخلية في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها.					

	المحور الثالث: رسالة المؤسسة	غير موافق بشده	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشده
13	تملك المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة.					
14	تعبر رسالة المؤسسة عن قيمها وفلسفتها.					
15	يشارك العاملون في اعداد رسالة المؤسسة.					
16	تنسجم رسالة المؤسسة الحالية مع الغايات والأهداف الاستراتيجية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.					
17	تتميز رسالة المؤسسة باثارة الدافعية والحماس لدى العاملين لديها.					

	المحور الرابع: وضع الأهداف الاستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
18	تضع المؤسسة أهدافا واضحة ومحدده.					
19	يشارك العاملون في صياغة الأهداف الاستراتيجية.					
20	تراعي المؤسسة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية امكأناتها الداخلية المتاحة.					
21	تتصف أهداف المؤسسة بالمرونة وقابلية تعديلها لتنسجم مع الظروف المستجده.					
22	تملك المؤسسة أهدافا موضوعية تعكس قدراتها الحقيقية.					

	المحور الخامس: تطويرالاستراتيجيات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
23	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع امكأناتها وظروفها الداخلية والخارجية.					
24	يشارك العاملون في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بها.					
25	تملك المؤسسة الامكأنات المادية التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.					
26	تملك المؤسسة الامكأنات البشرية التي تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.					
27	تعكس الاستراتيجية اي تغيرات تحدث في أهدافها او رسالتها او خدماتها المقدمة.					
28	تهتم المؤسسة بتقييم ومتابعة الاستراتيجيات الموضوعة باستمرار.					

	المحور السادس: تطوير السياسات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
29	تساعد السياسات التي تم تنفيذها في المؤسسة على تحقيق الفاعلية التنظيمية.					
30	السياسات التي تتبعها المؤسسة شاملة لكافة الأنشطة والاستراتيجيات.					
31	يلتزم العاملون بالمؤسسة بتنفيذ السياسات المحدده من قبل الادارة العليا والالتزام بها.					
32	تقوم المؤسسة بوضع سياسات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					

المحور السابع: فاعلية المنظمة						
	1. قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها	**غير موافق بشده**	**غير موافق**	**موافق إلى حد ما**	**موافق**	**موافق بشده**
33	تحقق المؤسسة أهدافها المحدده التي وجدت من اجلها .					
34	تهتم المؤسسة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها.					
35	تحقق المؤسسة أهدافها حسب اولوية واهمية هذه الأهداف بحيث تأخذ بعين الاعتبار الأهداف ذات الاهمية القصوى ومن ثم الأهداف الاقل اهمية.					
	2. توافر الموارد اللازمة للمؤسسة	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**موافق إلى حد ما**	**موافق**	**موافق بشدة**
36	يتوفر لدى المؤسسة الموارد المادية التي تساعدها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعة بفاعلية.					
37	يتوفر لدى المؤسسة الموارد البشرية التي تساعدها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الموضوعة بفاعلية.					
38	لدى المؤسسة القدرة على تحديد حاجتها من الموارد (المدخلات) بصورة سليمة.					
39	يتوفر لدى المؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها الداخلية و في الوقت المناسب.					
40	يتوفر لدى المؤسسة كافة المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها الخارجية و في الوقت المناسب.					
	3- كفاءة المؤسسة	**غير موافق بشدة**	**غيرموا فق**	**موافق إلى حد ما**	**موافق**	**موافق بشدة**
41	تنفذ أنشطة المؤسسة بتكلفه معقولة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.					

42	تستخدم المؤسسة تطبيقات وتقنيات حديثة من اجل تقديم افضل خدمة مع مراعاة التكاليف في ذلك.					
43	تنفذ المؤسسة خطتها وأنشطتها في فترة زمنية كافية ومحدده تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.					
44	تهتم المؤسسة بتحسين عملياتها باستمرار لضمأن تحسين المخرجات.					
45	تحقق المؤسسة أهدافها باقل التكاليف من خلال استخدام الموارد المخصصة لذلك.					

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الاستاذ الدكتور موسى اللوزي / الجامعة الأردنية.

الدكتور محمد ياغي / الجامعة الأردنية.

الدكتور زعبي الزعبي / الجامعة الأردنية.

الدكتور رائد غرابات / الجامعة الأردنية.

الدكتور سامر دحيات / الجامعة الأردنية.

الدكتور راتب صويص/الجامعة الأردنية.

الدكتور بدر عبيدات / الجامعة الأردنية.

الاستاذ محمود ابو فارس / الجامعة الأردنية.

ملحق (3)

قائمة بأسماء المؤسسات التي بحث فيها

1) المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.

2) صندوق التنمية والتشغيل.

3) المؤسسة العامة للمواصفات والمقاييس.

4) المؤسسة العامة للغذاء والدواء.

5) المؤسسة العامة للتدريب المهني.

6) صندوق المعونه الوطنية.

7) مؤسسة تنمية اموال الايتام.

8) المؤسسة العامة للضمأن الاجتماعي.

STRATEGIC PLANNING AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN JORDANIAN PUBLIC INSTITUTIONS

"AN ANALYTICAL STUDY OF THE VIEWS OF EMPLOYEES"

By

Shoroq Abu Ajamiah

Supervisor

Dr.Mosa Al Lozi, Prof.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of strategic planning on organizational effectiveness at Jordanian Public Institutions. The study emphasized the importance of upper and middle management in cosnsolidating these concepts in the minds of employess since they are considered the base in setting plans and strategies.

To achieve the objectives of the study and to answer its questions, the researcher developed a questionnaire which was distributed to a sample of (210) managers in (8) Jordanian public institutions. And (203) questionnaires were returned constituting (96.7%) of the total distributed. The appropriate statistical methods were used for analysis of the data and testing the hypotheses of the study.

The study reached the following results:

1- There is a statistical effect of strategic planning on organizational effectiveness at Jordanian Public Institutions.
2- There is a statistical effect of SWOT analysis on organizational effectiveness at Jordanian public institutions.
3- There is a statistical effect of strategy formulation (mission, develop strategies and policies, setting goals) on organizational effectiveness at Jordanian Public Institutions.
4- There are a statistical differences in the impact of strategic planning on organizational effectiveness which can be attributed to demographic variables.

Based on the results of the study the following recommendations are presented:

1- Pay more attention in analyzing the external and internal environments, in order to monitor the various variables, and reflect the results of the analysis in developing the organization's vision, mission and strategy.
2- Formulate the strategic goals that reflect the actual institution's capabilities, taking into consideration the internal potential available.
3- Involving all employess in setting organization's mission and goals.